

Bachelorarbeit
im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement

Wissensbilanz als Instrument der Organisationsentwicklung

Entwicklung eines Maßnahmenmanagements für die Stadtbücherei Würzburg

vorgelegt von:
Julia Hegel
an der Hochschule der Medien Stuttgart

am 26.02.2015
Erstprüfer: Frau Prof. Cornelia Vonhof
Zweitprüfer: Frau Anja Flicker

Eidesstattliche Versicherung

Name: Hegel

Vorname: Julia

Matrikel-Nr.: 24720

Studiengang: Bibliotheks- und Informationsmanagement

Hiermit versichere ich, Julia Hegel an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Wissensbilanz als Instrument der Organisationsentwicklung - Entwicklung eines Maßnahmenmanagements für die Stadtbücherei Würzburg“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in an derer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen unter Beachtung von § 26 Abs. 2 der Bachelor-SPO (6-Semester) bzw. § 24 Abs. 2 der Bachelor-SPO (7-Semester) sowie § 19 Abs. 2 der Master-SPO der Hochschule der Medien Stuttgart, sowie die strafrechtlichen Folgen (siehe unten) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)§

156 StGB Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer von einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Stuttgart, den 26.02.2015

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Kurzfassung

Die Stadtbücherei Würzburg hat im Jahr 2014 bereits zum zweiten Mal nach 2010/11 eine Wissensbilanz nach dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ erstellt. Um die Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument nutzen zu können, benötigt es ein Maßnahmenmanagement. Ein solches wird in dieser Arbeit modellhaft vorgestellt. Die im Anschluss beschriebenen Maßnahmen der Handlungsfelder können mithilfe des auf die Stadtbücherei angepassten Maßnahmenmanagement-Modells angewendet werden. Die vorliegende Arbeit ist als Handlungsempfehlung für die Stadtbücherei Würzburg zu verstehen. Es wird untersucht inwieweit das theoretische Modell die internen und externen Bedingungen der Stadtbücherei erfüllen kann.

Schlagwörter: Wissensbilanz, Maßnahmenmanagement, Strategisches Management, Wissensbilanzierung, Intellektuelles Kapital, „Wissensbilanz – Made in Germany“, Managementinstrument, Bibliothek

Abstract

In 2014, the public library of Würzburg generated for the second time after 2010/11 an Intellectual Capital Report based on the model 'Wissensbilanz – Made in Germany'. To use the Intellectual Capital Report as strategic management tool, an activity management is required. Such model will be shown in this thesis. The following described spheres of activities can be implemented with the help of the activity management model aligned to the public library of Würzburg. Therefore this paper should be considered as action recommendation analyzing to what extent the theoretical model is able to fulfil the internal and external conditions of the public library.

Keywords: Intellectual Capital Statement, activity management, strategic management, Intellectual Capital Report, Intellectual Capital, 'Wissensbilanz – Made in Germany, management tool, library

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	8
1 Einleitung	4
2 Wissensbilanz	6
2.1 Definition „Wissensbilanz“	7
2.2 Einfluss des Intellektuellen Kapitals.....	9
2.3 Ablauf des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“	11
2.4 Wissensbilanzen der Stadtbücherei Würzburg und ihre Ziele	12
2.4.1 Ausgangssituation 2010/2011	14
2.4.2 Wissensbilanz 2010/2011	14
2.4.3 Auswertung und Maßnahmen der Wissensbilanz 2010/2011	16
2.4.4 Ausgangssituation 2014	18
2.4.5 Wissensbilanz 2014.....	19
2.4.6 Auswertung und Maßnahmen der Wissensbilanz 2014.....	20
2.4.7 Vergleich der veränderter Einflussfaktoren der bisherigen Wissensbilanzen.....	21
3 Maßnahmenmanagement	28
3.1 Einbindung des Maßnahmenmanagements in der Wissensbilanz	29
3.2 Ablauf des Maßnahmenmanagements.....	31
3.2.1 1. Schritt „Handlungsfelder beschreiben“	32
3.2.2 2. Schritt „Entwicklungsziele festlegen“	32
3.2.3 3. Schritt „Maßnahmen sammeln & priorisieren“	33
3.2.4 4. Schritt „Maßnahmenwirkungen analysieren“	34
3.2.5 5. Schritt „Maßnahmen planen und beauftragen“	35
3.2.6 6. Schritt „Maßnahmen steuern und kontrollieren“.....	38
4 Handlungsfelder in der Stadtbücherei Würzburg	42
4.1 Handlungsfeld „Publikumsflächen und –Infrastruktur“	43
4.1.1 Indikatoren.....	46
4.1.2 Maßnahmen	46
4.1.2.1 Maßnahme 1 „Externe Publikumsfläche“	46
4.1.2.2 Maßnahme 3 „Lesegarten“	47
4.1.2.3 Maßnahme 3 „Interne Bürofläche“	48
4.1.3 Ziele der Maßnahmen	48
4.2 Handlungsfeld „Personal“	51
4.2.1 Indikatoren.....	53
4.2.2 Maßnahmen	54

4.2.2.1	Maßnahme 1 „Förderverein“	54
4.2.2.2	Maßnahme 2 „Freiwilliges Jahr“	56
4.2.3	Ziele der Maßnahmen	57
4.3	Handlungsfeld „Teamkultur“	59
4.3.1	Indikatoren.....	61
4.3.2	Maßnahmen	61
4.3.2.1	Maßnahme „Umzug von Frau Flicker“	61
4.3.2.2	Maßnahme 2 „Team-Entwicklung“	62
4.3.2.3	Maßnahme 3 „Zufriedenheit der Mitarbeiter“	64
4.3.3	Ziele der Maßnahmen	65
5	Maßnahmenmanagement-Modell für die Stadtbücherei Würzburg	67
5.1	Einbindung des Maßnahmenmanagements in die Wissensbilanz...	67
5.2	Ablauf des Maßnahmenmanagements in der Stadtbücherei Würzburg.....	69
5.2.1	1. Schritt „Maßnahmen sammeln, beschreiben und Handlungsfelder priorisieren“	69
5.2.2	2. Schritt „Entwicklungsziele festlegen“	70
5.2.3	3. Schritt „Maßnahmenwirkungen analysieren“	70
5.2.4	4. Schritt „Maßnahmen planen und beauftragen“	71
5.2.5	5. Schritt „Maßnahmen steuern, kontrollieren und abschließen“	72
6	Fazit und Ausblick	76
7	Anhang	79
A	Deutsche Bibliotheksstatistik.....	79
B	Deutsche Bibliotheksstatistik.....	80
C	Projekt-Canvas	81
D	Planungsboard für das M-Team.....	81
E	Flyer und vorläufige Vereinssatzung des Vereins zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e.V.....	83
F	Bilder und Grundriss des Innenhofs	90
8	Literaturverzeichnis	95

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

1. Abb.: Schematischer Aufbau des Modells "Wissensbilanz - Made in Germany 2.0" und dessen Einflussfaktoren	9
2. Abb.: Darstellung des Ablaufschemas einer Wissensbilanz	11
3. Abb.: Eigene Darstellung: Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals auf die Geschäftsprozesse der Wissensbilanz 2010/2011 der Stadtbücherei Würzburg	15
4. Abb.: Potenzial- Portfolio der Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg von 2010/2011	17
5. Abb.: Portfolio- Analyse der Wissensbilanz 2014 der Stadtbücherei Würzburg.....	20
6. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors HK-1 ...	22
7. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors HK-2 ...	24
8. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors SK-3 ...	26
9. Abb.: Schematischer und typischer Wirkungsverlauf einer erfolgreichen Maßnahme	28
10. Abb.: Einbindung des Maßnahmenmanagement in den Ablauf der Wissensbilanzierung	30
11. Abb.: Ablauf des Maßnahmenmanagements und Workshop-Ablauf..	32
12. Abb.: Beispiel für ein strategisches Wirkungsnetz	33
13. Abb.: Eisenhower-Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen	34
14. Abb.: Eigene Darstellung: Beispiel für ein operatives Wirkungsnetz. .	35
15. Abb.: Wirkungsnetz des Faktors SK-5: Publikumsfläche und - Infrastruktur der WB 2014	45
16. Abb.: Verändertes Potenzial-Portfolio des Einflussfaktors SK-5: Publikumsfläche und –Infrastruktur	49
17. Abb.: Wirkungsnetz des Faktors HK-1: Personal der WB 2014	52
18. Abb.: Verändertes Potenzial-Portfolio des Einflussfaktors HK-1: Personal.....	57
19. Abb.: Wirkungsnetz des Einflussfaktors SK-3: Teamkultur der WB 2014	60
20. Abb.: Verändertes Potenzial-Portfolio des Einflussfaktors SK-3: Teamkultur	66
21. Abb.: Eigene Darstellung: Ablauf des Maßnahmenmanagements und Workshop-Ablauf in der Stadtbücherei Würzburg.	69

Tabellen

Tabelle 1: Mustersteckbrief für Maßnahmen.....	37
Tabelle 2: Maßnahmenstatusvorlage	39
Tabelle 3: Vorlage für die Nachbereitung einer Maßnahme.....	40
Tabelle 4: Vorlage für die Maßnahmen-Übersicht.....	41
Tabelle 5: Eigene Darstellung: Maßnahmenstatusvorlage.....	73
Tabelle 6: Eigene Darstellung: Vorlage für beendete Maßnahmen.....	75

Abkürzungsverzeichnis

BIX	Bibliotheksindex
BK	Beziehungskapital
DBS	Deutsche Bibliotheksstatistik
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
GP	Geschäftsprozesse
HK	Human Kapital
IK	Intellektuelles Kapital
Kap.	Kapitel
M-Team	Maßnahmen-Team
MS-Team	Maßnahmensteuerungs-Team
o.J.	ohne Jahresangabe
SK	Strukturkapital
WB	Wissensbilanz
Verf.	Verfasser

1 Einleitung

„Wissen ist längst zu einem der bedeutendsten Rohstoffe in der Informations- und Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts geworden. Auch in den Unternehmen entscheiden neben harten Fakten zunehmend immaterielle Vermögenswerte, z.B. das Know-how der Mitarbeiter und gute Lieferanten- und Kundenbeziehungen, über den wirtschaftlichen Erfolg. Ziel ist es deshalb, die Wissensbilanz als eine Methode zur systematischen Erfassung, Darstellung und Bewertung dieses erfolgskritischen, aber nur schwer greifbaren immateriellen Vermögens für den deutschen Mittelstand nutzbar zu machen.“¹

Was hier der Arbeitskreis Wissensbilanz aussagt, gilt auch für Bibliotheken. Die Haushaltslage der Träger von Bibliotheken ist in den letzten Jahren immer angespannter. Oftmals gab es nur Nothaushalte und es konnten keine neuen Medien angeschafft und oder neue Veranstaltungen durchgeführt, geschweige denn neue IT-Infrastruktur gekauft werden. Deshalb müssen Bibliotheken innovativ sein und ihre Arbeits- und Prozessmethoden überprüfen, um sinnvoll und zugleich wirtschaftlich zu handeln. Um mit diesen knappen Mitteln gut haushalten zu können ist die „Wissensbilanz – Made in Germany“ eine sehr gute Managementmethode. Sie gibt der Organisation einen Überblick über ihre Ressourcen, ihre Prozesse und Geschäftserfolge. Ein Ziel von Wissensbilanzen sind die Stärken und Schwächen einer Organisation herauszustellen. Um die Schwächen zu verbessern, werden Maßnahmen getroffen. Diese sollen einer Organisation helfen, ihre Ziele und Visionen zu erreichen. Dieser Vorgang ist meist mühselig in der Überwachung und Überprüfung. Viele Organisationen scheuen bisher den Aufwand Überwachungsinstrumente zu implementieren.²

¹ Arbeitskreis Wissensbilanz (17.01.2011) [elektronische Ressource]

² Vgl. Alwert und Will (2014), S. 7

Einleitung

Die Stadtbücherei Würzburg hat sich nicht vor diesem Aufwand gescheut und gilt als eine der ersten öffentlichen Bibliotheken in Deutschland, die eine Wissensbilanz erstellt hat. In den Jahren 2010/11 wurde die erste Wissensbilanz erstellt. Im Jahr 2014 erfolgte eine zweite Wissensbilanz. Aus der Analyse der Wissensbilanzen wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsprozesse und Geschäftsziele abgeleitet. Allerdings ist der Prozess zur Umsetzung von Maßnahmen in vielen Organisationen nicht strukturiert und wirkt in der Ausführung willkürlich. In der Wissenschaft ist die Umsetzung von Maßnahmen nach einer Wissensbilanz bisher kaum beschrieben. Diese Arbeit soll dazu beitragen, die aus der Wissensbilanz 2014 abgeleiteten Maßnahmen zu strukturieren und in einem Maßnahmenmanagement zusammenzufassen. Die Maßnahmen werden mit Hilfe des Managements regelmäßig überprüft und können gegebenenfalls neu ausgerichtet werden.

Zunächst wird der Begriff der Wissensbilanz kurz erläutert, definiert und in einem Zusammenhang mit der Stadtbücherei Würzburg gesetzt. Da die Stadtbücherei bereits zwei Wissensbilanzen abgeschlossen hat, werden die Unterschiede der beiden Wissensbilanzen miteinander verglichen. Daran angeschlossen ist ein beispielhafter Maßnahmenmanagementprozessablauf für die Wissensbilanz – Made in Germany. Im Anschluss werden aus der Wissensbilanz 2014 der Stadtbücherei resultierende Handlungsfelder in Kürze beschrieben und ihre Ziele mit Hilfe von möglichen Potenzial-Portfolios begründet. Aus diesen Maßnahmen wird ein Maßnahmenmanagement explizit für kleinere Organisationen, wie die Stadtbücherei, entwickelt. Das entwickelte Maßnahmenmanagement ist eine Handlungsempfehlung und kann auch als Monitoring-Instrument zur Überwachung der Maßnahmen und derer Prozesse dienen. Das letzte Kapitel bietet einen Ausblick auf die Arbeitsmöglichkeiten mit dem entwickelten Maßnahmenmanagement und wie es eventuell für andere Organisationen anwendbar sein könnte.

Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

2 Wissensbilanz

Die Definition des Begriffs „Wissensbilanz“ geht einher mit der Klärung des Begriffs „Wissen“. Da dieser Begriff so weiträumig und vielfach definiert und diskutiert wurde³, soll hier nur kurz darauf eingegangen werden. Das Verständnis des Begriffs „Wissen“ hat gemeinsame Aspekte. Nach Alwert sind dies folgende:

- *„Wissen ist immateriell und an einen Träger gebunden oder von diesem abhängig.“*
- *„Das Wissen eines einzelnen Trägers umfasst nie die Gesamtheit allen gesamtgesellschaftlichen Wissens, ist also immer Teilmenge eines übergeordneten Ganzen.“*
- *„Wissen entsteht durch einen Erkenntnis-, Lern- oder Vernetzungsprozess und hat mit Erzeugung von Struktur zu tun,“*
- *„Wissen ist Voraussetzung für Kommunikation und Handlung und zeigt sich in diesen Tätigkeiten.“*
- *„Der Wert oder Sinn von Wissen ist kontextsensitiv, also abhängig von der Situation, in der es zur Anwendung kommt.“⁴*

Wissen ist also immateriell und trotzdem eine wichtige Ressource in Unternehmen. Dabei stellt sich die Frage der Nutzung des vorhandenen Wissens in einer Organisation und welche Mittel benötigt werden, um die immateriellen Ressourcen nutzen zu können.

In der Fachwelt werden diese Zusammenhänge mit dem Begriff des Intellektuellen Kapitals erklärt. Intellektuelles Kapital wird nach Klug vom Menschen getragen, der für die Entwicklung und Ausgestaltung des Intellektuellen Kapitals, Erfahrungen, Fertigkeiten und Kompetenzen einbringt.⁵

Führende Managementtheoretiker sind der Meinung, dass Investitionen in Wissensressourcen sehr viel profitabler sind, als Investitionen in materiel-

³ S. Alwert (2006), S. 7f.

⁴ Alwert (2006), S. 9

⁵ Vgl. Klug (2010), S. 21

les Anlagekapital.⁶ Seit einigen Jahren vollzieht sich ein Umbau in der Gesellschaft. Von einer wirtschaftlichen und sozialen Gesellschaft schreitet der Wandel zu einer Informationsgesellschaft voran. Um Unternehmen und Organisationen bei den Veränderungen der Gesellschaft und ihren Ansprüchen zu unterstützen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ initiiert.⁷

„Der Leitfaden ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wurde auf einer Internationalen [sic!] Konferenz am 20.-21. September 2004 in Berlin vorgestellt. Das Projekt wurde federführend vom Competence Center Wissensmanagement – CCWM am Fraunhofer IPK (Berlin), der Wissenskapital GmbH (Oberreichenbach) und der Intangible Asset Management Consulting (Graz) durchgeführt und von führenden Vertretern aus Schweden [...], Dänemark [...], den Niederlanden [...], Österreich [...] und Deutschland [...] begleitet. Im Jahr 2005 wird das Projekt in der zweiten Phase fortgeführt [...]“⁸

Bis 2005 haben mehrere Firmen und Organisationen von unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Regionen an dem Projekt und seiner Ausarbeitung teilgenommen.⁹ Mittlerweile hat sich die Methode bewährt und es haben mehrere hunderte Organisationen und Unternehmen eine Wissensbilanz erstellt.

2.1 Definition „Wissensbilanz“

Um das immaterielle Vermögen und als Teil davon das Wissen einer Organisation zu veranschaulichen, bedarf es eines Managementinstruments, das die verschiedenen Aspekte und Faktoren beschreibt, analysiert und bewertet. Welche Aspekte müssen beachtet werden? Welche Einflussfakto-

⁶ Vgl. Probst, Raub und Romhardt (2012), S. 3

⁷ Vgl. Heisig (2005), S. 344

⁸ Heisig (2005), S. 344

⁹ Vgl. Bornemann et al. (2005), S. 53

ren wirken auf das Intellektuelle Kapital in seiner Entwicklung in einer Organisation? Die Wissensbilanz ist eine Möglichkeit den immateriellen Wert einer Organisation festzulegen und diese Fragen zu klären.

„Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital sowie dem Geschäftserfolg einer Organisation auf.“¹⁰

Sie trägt also dazu bei, den immateriellen Wert einer Organisation oder Institution messbar und sichtbar zu machen und ist damit keine klassische Bilanz, die auf Finanzen basiert.¹¹ Aus deren Ergebnisse können Maßnahmen abgeleitet werden, die im Zusammenhang mit den Zielen und der Vision der Organisation stehen und zu deren Verbesserung beitragen.

Um das Instrument „Wissensbilanz“ zu definieren, hat Alwert die Wissensbilanzen von 64 praktischen Anwendern analysiert. Dabei hat er festgestellt, dass jede Wissensbilanz individuell auf die Organisation zugeschnitten ist und es wenig allgemein gültige Vergleiche gibt.¹² Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, die Alwert in einer Definition zusammenfasst:

„Eine Wissensbilanz ist eine strukturierte Darstellung des erfolgskritischen intellektuellen Kapitals einer Organisation mittels quantitativer und qualitativer Indikatoren. Das intellektuelle Kapital wird dabei als Ressource oder Potenzial aufgefasst und meist in Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital unterschieden. Viele aktuelle Wissensbilanzen binden das intellektuelle Kapital in ein Wertschöpfungsmodell ein, das die Zusammenhänge zwischen der Geschäfts- und Wissensstrategie, den Leistungsprozessen, den erzielten Ergebnissen und exter-

¹⁰ Arbeitskreis Wissensbilanz (17.01.2011). Überblick [elektronische Ressource]

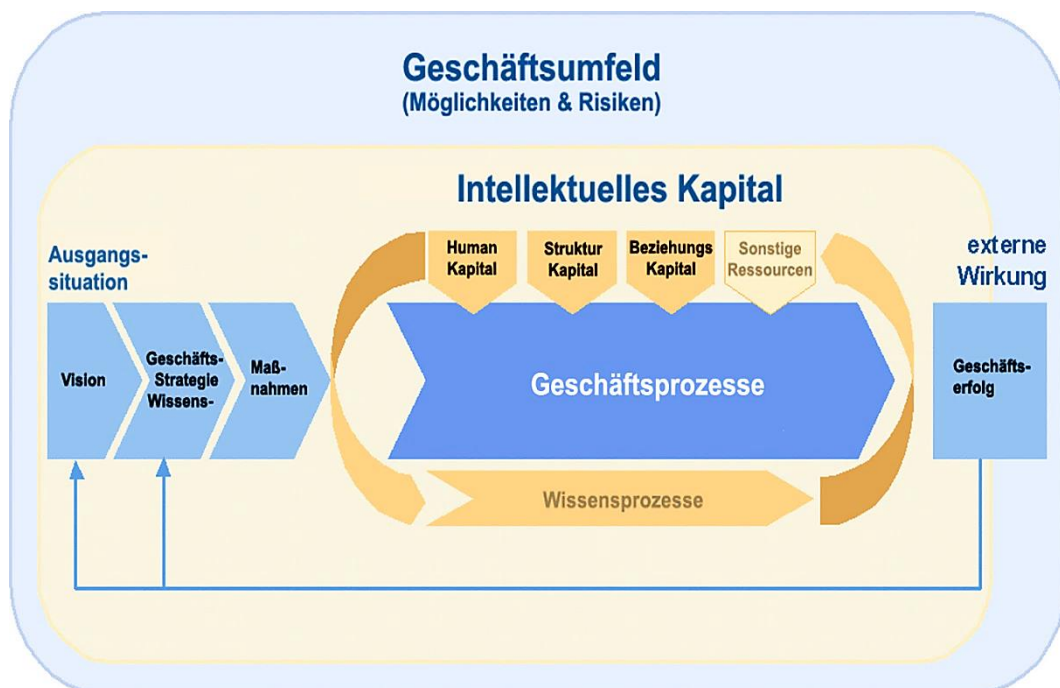
¹¹ Vgl. Alwert, Bornemann, Will und Wuscher (2013), S. 7 [elektronische Ressource]

¹² Vgl. Alwert (2005), S. 35

nen Wirkungen der Organisation in ihrem Geschäftsumfeld aufzeigt.“¹³

Das bedeutet, dass intellektuelle Strukturen und Prozesse der Organisation untersucht, überprüft und durch Maßnahmen eventuell verbessert werden.

2.2 Einfluss des Intellektuellen Kapitals



1. Abb.: Schematischer Aufbau des Modells "Wissensbilanz - Made in Germany 2.0" und dessen Einflussfaktoren¹⁴

„Das Organisationsmodell ist systemtheoretisch fundiert und macht eine klare Unterscheidung zwischen Organisation und ihrer (teilweise selbst geschaffenen) Umwelt, dem Geschäftsumfeld, welche die Möglichkeiten und Risiken vorgibt, an denen sich die Handlungen der Organisation ausrichten.“¹⁵

¹³ Alwert (2005), S. 35f.

¹⁴ S. ebd.

¹⁵ Alwert (2012), S. 106

Kernstück des Modells ist das Intellektuelle Kapital, das sich mit seinen Einflussfaktoren und den komplexen Wirkungsbeziehungen bis zum vorab definierten Geschäftserfolg abgebildet wird. Gleichzeitig laufen weitere Prozesse ab, die im Zusammenspiel mit den Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals komplexe Wechselwirkungen haben können. Diese werden durch den Kreis des Wissensprozesses dargestellt. Aus dieser Wechselwirkung zwischen Wissens- und Geschäftsprozessen entstehen Geschäftsergebnisse, die dem Geschäftsumfeld übergeben werden. Daraus resultiert eine externe Wirkung, die entweder als Erfolg oder Misserfolg ausgelegt wird. Das Modell macht deutlich, dass das Intellektuelle Kapital nicht starr ist, sondern immer aktiv wirkt. Im Modell zeigt die externe Wirkung des Geschäftserfolgs eine Entwicklung von Vision, Zielen und Strategien. Daraus wiederum kann man Geschäfts- und Wissensstrategie ableiten, welche wiederum zur Ableitung von Maßnahmen führen.¹⁶

Das Intellektuelle Kapital wird untergliedert in Human-, Struktur-, Beziehungskapital und sonstige Ressourcen. Alwert legt für die Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals folgende Definitionen fest:

„Humankapital (HK): [Das HK] umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten welche die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation mit einbringen. Es ist im Besitz des Mitarbeiters und verlässt mit ihm die Organisation

Strukturkapital (SK): [Das SK] einer Organisation umfasst alle Strukturen, welche die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen. Das [SK] ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend erhalten.

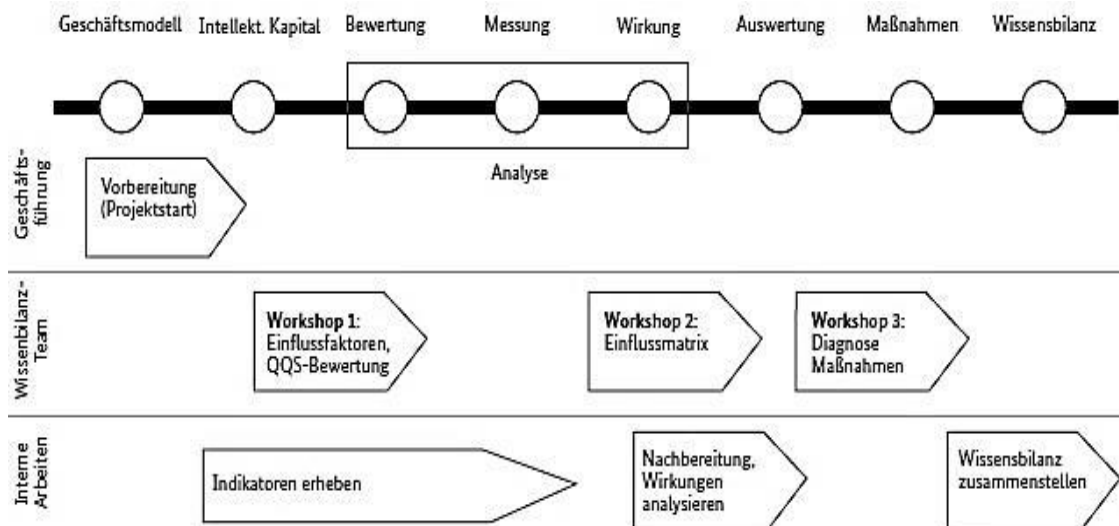
Beziehungskapital (BK): [Das BK] einer Organisation umfasst alle Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen, welche in der Geschäftstätigkeit genutzt werden.“¹⁷

¹⁶ Vgl. Alwert (2012), S.106f.

¹⁷ Alwert (2006), S. 14

2.3 Ablauf des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“

Der Ablauf einer Wissensbilanz nach dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ läuft nach folgendem Schema ab:



2. Abb.: Darstellung des Ablaufschemas einer Wissensbilanz¹⁸

In mehreren Workshops, teilweise mit externen Experten, bespricht man mit Hilfe der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ alle Schritte, die letztendlich zur Wissensbilanz führen.

Zu diesen Schritten zählt zunächst die Erstellung eines Geschäftsmodells, Leitbildes beziehungsweise einer Bibliothekskonzeption, in der die Ziele, Aufgaben, wesentliche Geschäftsprozesse und Zielgruppen beschrieben werden. Dieser Schritt ist die Basis für das weitere Vorgehen bei einer Wissensbilanz.¹⁹ Im nächsten Schritt werden das Intellektuelle Kapital und seine Einflussfaktoren bestimmt. Das Intellektuelle Kapital wird mithilfe einer Software („Wissensbilanz – Toolbox“) nach Quantität, Qualität und Systematik des Managements bewertet. Der Maßstab der Bewertung erfolgt nach den Zielen der Organisation. Der Schritt der Messung durch Kennzahlen dient der Argumentation für die Bewertung des Intellektuellen Kapitals und zur Plausibilitätskontrolle. Zum Abschluss der Analyse wird

¹⁸ Alwert et al. (2013), S. 12

¹⁹ Vgl. Klug (2010), S. 38

die Wirkungsanalyse durchgeführt. Hier werden die Auswirkungen eines Einflussfaktors auf andere Einflussfaktoren, Geschäftsprozesse, Geschäftserfolge und die Organisation ausgewertet. Aus der Analyse heraus werden in einem dritten Workshop Maßnahmen bestimmt, welche die Einflussfaktoren verbessern sollen. Ein wichtiges Hilfsmittel für die Bestimmung von Maßnahmen ist das Potenzial-Portfolio und die Wirkungsnetze der einzelnen Einflussfaktoren. Zum Abschluss wird ein Bericht, sowohl für externe Zwecke, als auch für den internen Gebrauch erstellt.²⁰ Die Wissensbilanz als Managementinstrument sollte regelmäßig wiederholt werden. Nur so kann man von dem erstmaligen, sehr aufwändigen Erstellungsprozess als Organisation profitieren.²¹

2.4 Wissensbilanzen der Stadtbücherei Würzburg und ihre Ziele

Die Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg verfolgt allgemein gültige Ziele von Wissensbilanzen. Sie dient zum einem als Kommunikationsmittel gegenüber externen Beziehungsgruppen²², um die Leistungsfähigkeit der Organisation mit besonderem Blick auf die immateriellen Werte darzustellen.²³

„Zum anderen kann sie als Entscheidungsgrundlage für das Management zur gezielten Entwicklung des Intellektuellen Kapitals fungieren. In dieser internen Funktion dient die Wissensbilanz einmal der Herstellung von Transparenz über die Stärken und Schwächen des erfolgskritischen Intellektuellen Kapitals und andererseits zur systematischen Ableitung von Maßnahmen zur gezielten Organisationsentwicklung.“²⁴

²⁰ Vgl. Bornemann und Reinhardt (2008), S. 5ff.

²¹ Für weitere ausführlichere Informationen zum Ablauf der Wissensbilanz empfiehlt sich Alwert (2012), Bornemann und Reinhardt (2008) und Klug (2010)

²² vgl. hierzu Abb.3: Beziehungskapital

²³ Vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (17.01.2011) [elektronische Ressource]

²⁴ Arbeitskreis Wissensbilanz (17.01.2011).Überblick [elektronische Ressource]

Durch den Prozess der Erstellung einer Wissensbilanz mit dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ ergeben sich auch andere gewinnbringende Aspekte.

Der gesamte Erstellungsprozess besteht aus aufrichtigen, konstruktiven Diskussionen, Meinungsaustausch und reger Kommunikation. Sowohl über Prozesse, Strukturen, als auch über die Definition von Begriffen, die intern verwendet werden. Infolge der ehrlichen Bewertung der Stärken und Schwächen, wird sowohl das Arbeitsklima, als auch die Innovationsfreude verbessert.²⁵

Aufgrund der Beteiligung jeder Abteilung durch mindestens einen Mitarbeiter der Stadtbücherei am Implementierungsprozess der Wissensbilanz, werden das Verständnis, die Transparenz und Akzeptanz für die Arbeitsprozesse anderer Abteilungen und Mitarbeiter erhöht.

Durch die klare Definition von Einflussfaktoren wird Verständnis geschaffen, diese zu verbessern, wodurch Innovationen gefördert werden.

Da alle Mitarbeiter stellvertretend durch mindestens ein Abteilungsmitglied an der Erstellung der Wissensbilanz beteiligt sind, sorgt die Wissensbilanz für ein hierarchieübergreifendes Verständnis für die Ausrichtung der Ziele und zukünftige gemeinsame Aufgaben. Somit wird auch mehr Verständnis der Mitarbeiter für die Priorisierung einzelner Prozesse, Maßnahmen oder Ziele erreicht.²⁶

Für die Erstellung der Wissensbilanz in der Stadtbücherei Würzburg gibt es mehrere Gründe. Zum einen sind die internen Gründe, dass für Transparenz über den aktuellen Stand, die Ziele und die Ressourcen der Stadtbücherei gesorgt wird. Mit Hilfe der Wissensbilanz soll eine Strategie und die Organisation entwickelt werden. Zum anderen sollen an der Wissensbilanz alle Mitarbeitenden beteiligt werden, was wiederum zur Motivation jedes einzelnen beiträgt. Nach außen hin soll die Wissensbilanz vor allem als Argumentation in Richtung Träger, Sponsoren und Kooperationspartnern dienen.

²⁵ Vgl. Alwert et al. (2013), S. 8 [elektronische Ressource]

²⁶ Vgl. Bornemann et al. (2005), S. 50

Bis dato hatte nur die Mannheimer Stadtbibliothek in ihrer Zentrale eine Wissensbilanz erstellt. Die Stadtbücherei Würzburg erhielt mit der Erstellung ihrer Wissensbilanz für das gesamte Stadtbüchereisystem eine Vorreiterrolle in Deutschland und belegte ihre Ansprüche innovativ zu sein und zu den „First Mover“ im deutschen Bibliothekswesen zu gehören. Ein weiterer Grund für Erstellung der Wissensbilanz ist der berufliche Hintergrund der Leiterin der Stadtbücherei. Frau Flicker hatte bereits gute Erfahrungen mit dieser Methode an ihrer früheren Arbeitsstelle bei der Reinisch AG in Karlsruhe gemacht.

2.4.1 Ausgangssituation 2010/2011

Die Stadtbücherei Würzburg mit ihrer Hauptstelle und allen vier Zweigstellen in den Ortsteilen ist eine öffentliche, nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtete Bibliothek, die eine Kultur- und Bildungseinrichtung der Stadt Würzburg ist.²⁷ Sie möchte Treffpunkt und Aufenthaltsort für Menschen verschiedenen Alters, Herkunft und Gesellschaftsschicht sein. Dabei möchte die Stadtbücherei ihnen die Teilnahme am lebenslangen Lernen und mit Hilfe von zeitgemäßer Technologie Zugang zu Informationen ermöglichen.²⁸

2.4.2 Wissensbilanz 2010/2011

Bereits im Jahr 2010/11 wurde die erste Wissensbilanz in der Stadtbücherei Würzburg durchgeführt. Wie bereits erwähnt ist das Projekt ein Pionierprojekt und wurde bis dato von keiner Bibliothek für das gesamte Bibliothekssystem einer Stadt deutschlandweit durchgeführt.

In einer Bibliothek ist vor allem das Intellektuelle Kapital entscheidend: Fachwissen, Motivation der Mitarbeiter, Organisationsstrukturen, Prozessabläufe, die Unternehmenskultur und die Beziehungen zu Kunden,

²⁷ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 2

²⁸ S. ebd.

Partnern und der Öffentlichkeit prägen deren Intellektuelles Kapital.²⁹ Die erste Wissensbilanz dauerte in ihrem Erstellungsprozess von Juli 2010 bis Januar 2011. Dabei wurde das Projektteam aus einem Mitarbeiter stellvertretend je Abteilung der Stadtbücherei zusammengestellt. Die Leitung wurde von Frau Flicker, der Leiterin der Stadtbücherei, übernommen.

Das Team analysierte das Geschäftsumfeld, listete sämtliche Produkte und Dienstleistungen auf und wertete wichtige infrastrukturelle und demografische Daten der Stadt Würzburg aus.³⁰ Grundlage für zahlreiche Daten und für deren Einschätzung war die Broschüre „Grundlagen für gute Bibliotheken“ vom Bibliotheksverband DIB (Bibliothek und Information Deutschland) und die Zieldimensionen des Bibliotheksindex(BIX).³¹ In den nächsten Schritten wurden zunächst das Human-, Struktur- und das Beziehungskapital für die Stadtbücherei wie in Abbildung 3 definiert.

Humankapital	Strukturkapital	Beziehungskapital
<ul style="list-style-type: none">•Fachkompetenz•soziale Kompetenz & Kundenorientierung•Motivation•Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none">•Kommunikation & Wissensaustausch•Informationstechnik & dokumentiertes Wissen•Teamkultur•Innovation	<ul style="list-style-type: none">•Beziehung zu:•Kunden•Kooperationspartnern•Träger•Öffentlichkeit•Lieferanten

3. Abb.: Eigene Darstellung: Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals auf die Geschäftsprozesse der Wissensbilanz 2010/2011 der Stadtbücherei Würzburg³²

Anschließend wurden sie abgebildeten Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals detailliert bewertet und auf die Frage hin analysiert, ob ausreichend für die Erreichung der gesteckten Ziele getan wird. Sie wurden auf Qualität, Quantität und Systematik überprüft und in Relation zu den Zielen der Stadtbücherei gesetzt. Im Anschluss wurde diskutiert und bewertet, wie stark sich der Einfluss eines Faktors auf einen anderen Faktor oder auf mehrere Faktoren auswirkt. Dank der Software „Wissensbilanz-

²⁹ S. ebd.

³⁰ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 3

³¹ S. ebd.

³² S. ebd., S. 4

Toolbox“³³ kann die Auswertung auf diverse Arten dargestellt werden. In Hinblick auf die gesteckten Ziele kann man mit Hilfe des Potenzial-Portfolios erkennen, welche Faktoren entwickelt, stabilisiert, analysiert und nicht weiter behandelt werden müssen.^{34,35}

Im nächsten Kapitel wird die Auswertung der Wissensbilanz und der daraus abgeleiteten Maßnahmen beschrieben.

2.4.3 Auswertung und Maßnahmen der Wissensbilanz 2010/2011

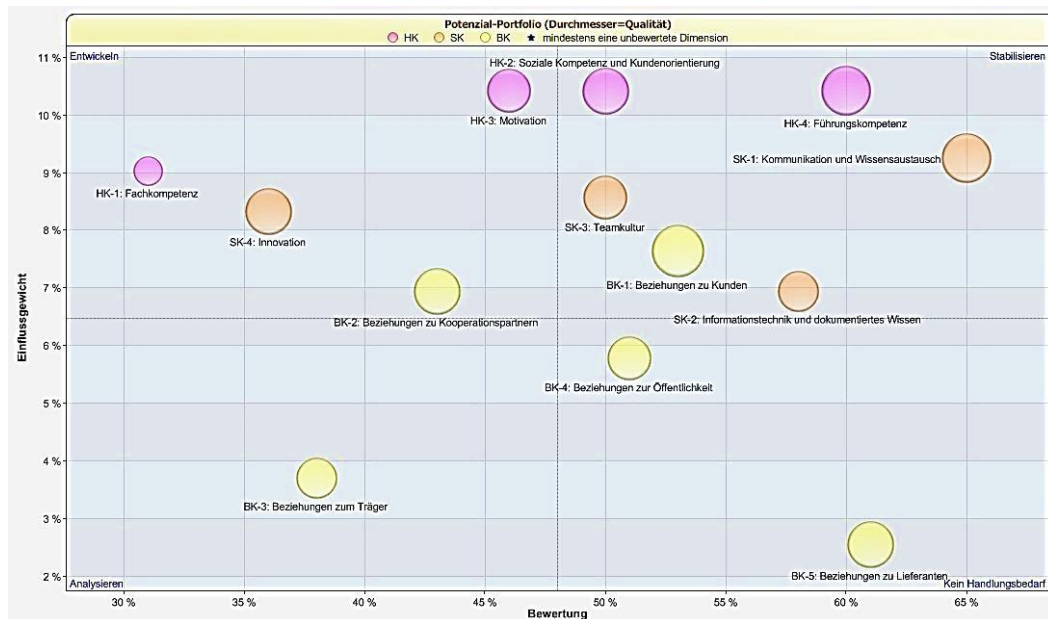
Um Rückschlüsse aus der Wissensbilanz zu ziehen, bestehen mehrere Möglichkeiten. Mithilfe der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ kann sich das Wissensbilanz-Team die ausgewerteten Ergebnisse in verschiedenen Arten von Diagrammen, Tabellen, Wirkungsnetzen und Zeitreihen darstellen lassen. Die Stadtbücherei Würzburg nutzte hierzu vor allem die Potenzial-Portfolio-Analyse und Wirkungsnetze. Im Folgenden wird nur auf die Potenzial-Portfolio-Analyse eingegangen. Auf die Wirkungsnetze wird nur im Zusammenhang mit der Wirkung einzelner Faktoren auf andere Faktoren im Zusammenhang mit den Maßnahmen³⁶ eingegangen.

³³ Die Software ist frei im Internet unter <http://akwissensbilanz.org/toolbox.htm> verfügbar. Sie führt das Wissensbilanz-Team durch den gesamten Erstellungsprozess der Wissensbilanz.

³⁴ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 4f.

³⁵ S. hierzu 4.Abb. „Portfolio- Analyse der Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg von 2010/2011“

³⁶ Vgl. ab Kap. 4.1 „Handlungsfelder in der Stadtbücherei Würzburg“



4. Abb.: Potenzial- Portfolio der Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg von 2010/2011³⁷

Der obere linke Quadrant stellt die Faktoren dar, die (weiter-)entwickelt werden sollten. Sie haben großes Verbesserungspotenzial und beeinflussen die anderen Faktoren des Potenzial-Portfolios. Hier besteht der größte Handlungsbedarf. Diese Faktoren sollten besonders bei der Maßnahmenbestimmung berücksichtigt werden, um die eigenen Ziele zu erreichen.³⁸

Der obere rechte Quadrant stellt die Faktoren dar, die gut entwickelt sind, aber stabilisiert werden sollten. Hier besteht kein konkreter Handlungsbedarf. Umso mehr Faktoren in diesem Quadranten liegen, desto besser ist die Institution aufgestellt, um ihre Ziele zu erreichen.³⁹

Im unteren linken Quadranten sollten die Faktoren analysiert werden. Diese haben jedoch keinen großen Einfluss auf die Zielerreichung.⁴⁰ Dennoch können sie Einfluss auf einzelne Ziele haben.

Der untere rechte Quadrant beinhaltet Faktoren, bei denen kein Handlungsbedarf besteht. Die weitere Bearbeitung und Behandlung dieser Fak-

³⁷ Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 5

³⁸ Vgl. Klug (2010), S. 79

³⁹ S. ebd.

⁴⁰ S. ebd.

toren hat keine Auswirkungen auf die Zielerreichung und kann vernachlässigt werden.⁴¹

Mit der Wissensbilanz im Jahr 2010/11 fielen besonders die Bereiche HK-1: Fachkompetenz und SK-4: Innovation ins Auge des Wissensbilanz-Teams. In der Analyse beider Punkte, stellte man fest, dass beide Faktoren starken Einfluss auf andere Faktoren wie SK-2: Informationstechnik und dokumentiertes Wissen und zu BK-1: Beziehungen zu Kunden haben. Im Bereich SK-1: Fachkompetenz sollten individuelle Fortbildungspässe für jeden Mitarbeiter entwickelt werden. Hierbei wurde durch ein Gespräch zwischen Leitung und Mitarbeiter Fortbildungsbedarf ermittelt, der für die individuelle Aufgabenerfüllung benötigt wird.⁴² „An Stelle von freiwilliger, individuell damit im Umfang sehr divergierender Fortbildungen rückt nun also systematische Personalentwicklung.“⁴³ Im Falle von SK-4: Innovation wurde die Maßnahme ergriffen, Ideen von Kunden, Mitarbeitenden und Anregungen aus Fortbildungen, Tagungen, Medien und der Fachpresse in einen festen Prozessablauf zu etablieren. Das heißt: Ideen sammeln, selektieren und ausarbeiten, Ressourcenplanung, Umsetzung, Publikation und Controlling.⁴⁴

2.4.4 Ausgangssituation 2014

Um die Wirkung der vorherigen Wissensbilanz aus dem Jahr 2010/11 zu überprüfen, wurde 2014 eine weitere Wissensbilanzierung durchgeführt. Ziel war es bereits 2012 eine zweite Wissensbilanz zu erstellen. Da dies im Alltagsgeschäft, durch neue Projekte und Veranstaltungen zurückgestellt werden musste, wurde Anfang 2014 eine zweite Wissensbilanz erstellt. Die Wissensbilanz 2014 gilt wie bereits die erste Wissensbilanz für die gesamte Stadtbücherei mit allen vier Zweigstellen. Die Ausgangssituation und die Ansprüche der Stadtbücherei haben sich bis dato wenig ver-

⁴¹ S. ebd.

⁴² S. ebd.

⁴³ Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 6

⁴⁴ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2011), S. 6

ändert, sodass beide Wissensbilanzen in großen Teilen als Vergleichsgrundlage herangezogen und für das Controlling verwendet werden können.

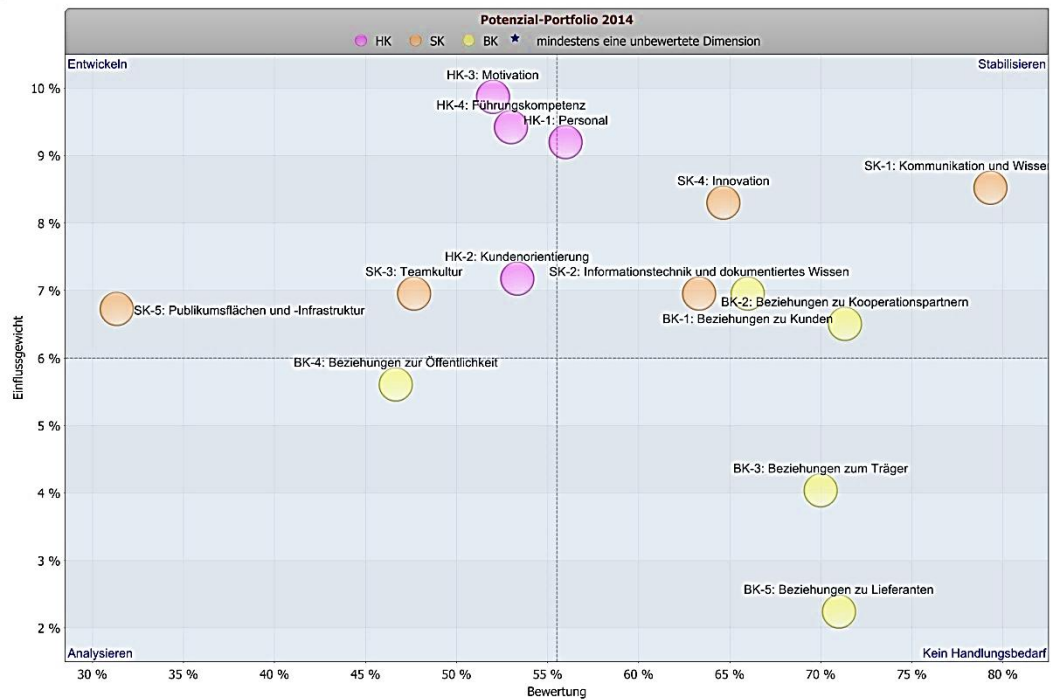
2.4.5 Wissensbilanz 2014

Der Ablauf der Wissensbilanz 2014 war derselbe wie der der vorherigen Wissensbilanz. In mehreren Sitzungen wurden die einzelnen Schritte besprochen und diskutiert. Damit möglichst jeder Mitarbeiter den Prozess der Wissensbilanz erfährt, wurde das Team in großen Teilen ausgetauscht.

Allerdings wurden bestimmte Einflussfaktoren und Geschäftserfolge neu definiert, umbenannt und ein neuer Faktor eingeführt. Die neuen und alten Definitionen sind in Kapitel 2.4.7⁴⁵ ersichtlich.

Ein neuer Faktor kam bei dieser Wissensbilanz hinzu. Im Strukturkapital wurde festgestellt, dass die Fläche, die der Bücherei zur Verfügung steht, bisher nicht in der Wissensbilanz berücksichtigt wurde. Diese ist wichtig für die Aufgabenerfüllung und Ziele der Stadtbücherei und wurde deshalb als Einflussfaktor aufgenommen.

⁴⁵ S. Kapitel 2.4.7 „Vergleich WB 2010/2011 mit WB 2014“



5. Abb.: Portfolio- Analyse der Wissensbilanz 2014 der Stadtbücherei Würzburg⁴⁶

Für die Festlegung der Handlungsfelder muss man zunächst die Faktoren näher betrachten, welche die größte Hebelwirkung auf andere Faktoren haben. Das sind meist die Faktoren im linken oberen Quadrant. Sie haben das größte Verbesserungspotenzial und den meisten Einfluss auf andere Faktoren.⁴⁷

Anhand von Abbildung 5 ist ersichtlich, dass der neu eingeführte Einflussfaktor „SK-5: Publikumsfläche und –Infrastruktur“ den größten Handlungsbedarf hat. Mithilfe von Wirkungsnetzen, die mit der Software „Wissensbilanz-Toolbox“ erstellt werden, kann man den Einfluss des Faktors auf andere Faktoren sichtbar machen.

2.4.6 Auswertung und Maßnahmen der Wissensbilanz 2014

Die Wissensbilanz 2014 ist in der Durchführung beendet. Es wurden Handlungsfelder und einzelne Maßnahmen festgelegt. Da diese in der Beschreibung sehr umfangreich sind, werden die Handlungsfelder und ein-

⁴⁶ Stadtbücherei Würzburg (2014a), S. 7

⁴⁷ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014a), S. 7

zelne Maßnahmen in Kapitel 4 „Handlungsfelder in der Stadtbücherei Würzburg“ besprochen.

2.4.7 Vergleich der veränderter Einflussfaktoren der bisherigen Wissensbilanzen

Wie bereits in Kapitel 2.4.5 „Wissensbilanz 2014“ erwähnt, wurden das Intellektuelle Kapital und einige Einflussfaktoren neu bewertet, definiert und teilweise unbenannt. Deshalb kann man diese in den Vergleich der beiden und zukünftigen Wissensbilanzen nur bedingt heranziehen. Dieser Veränderungsprozess ist nur ein weiterer Schritt in Richtung lebendige und vor allem lernende Organisation und zeigt, dass über das eigene Handeln und die eigenen Ziele diskutiert und diese reflektiert werden.

In der erneuten Diskussion um die einzelnen Einflussfaktoren wurde festgestellt, dass der Einflussfaktor HK-2: Soziale Kompetenz und Kundenorientierung in seiner Definition für das Projektteam nicht stimmig ist. Deshalb wurde die Komponente der Sozialen Kompetenz in den Faktor SK-3: Teamkultur aufgenommen. Im Folgenden werden in den Abbildungen die Definitionen gezeigt und im Anschluss die veränderten Komponenten beschrieben und verglichen.

2010/11: HK-1: Fachkompetenz

- Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die zur Aufgabenerfüllung, in Prozessen und insgesamt zum Vorteil der Bibliothek gewinnbringend eingesetzt werden. Das sind zum Beispiel: stets aktuelles Fach- und Spezialwissen, Erfahrungen (auch aus anderen Berufen), Wissen über den Bestand und die Bestandsentwicklung, Beherrschen von Arbeitstechniken und EDV-Anwendungen, Verfolgen und Antizipieren neuer Entwicklungen (bezügl. Bibliothekswesen, Medien, Technik, Veranstaltungen, Stadt und Region, Gesellschaft und Nachrichten) Tätigkeiten zur systematischen Entwicklung der Fachkompetenzen sind:
 - Weiterbildung für Bücherei-MitarbeiterInnen
 - FAMI-Ausbildung
 - Ausbildung von PraktikantInnen

2014: HK-1: Personal

- Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die zur Aufgabenerfüllung, in Prozessen und insgesamt zum Vorteil der Bibliothek gewinnbringend eingesetzt werden. Das sind zum Beispiel: stets aktuelles Fach- und Spezialwissen, Erfahrungen (auch aus anderen Berufen), Wissen über den Bestand und die Bestandsentwicklung, Beherrschen von Arbeitstechniken und EDV-Anwendungen, Verfolgen und Antizipieren neuer Entwicklungen (bzgl. Bibliothekswesen, Medien, Technik, Social Media, Veranstaltungen, Stadt und Region, Gesellschaft und Nachrichten).

6. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors HK-1⁴⁸

Mit der Umbenennung des Faktors von „Fachkompetenz“ in „Personal“ kann nun auch der quantitative Aspekt beachtet werden. Die erneute Definition des Faktors stimmt größtenteils mit der alten überein. Allerdings kam hier im Zuge der Maßnahmen der Wissensbilanz von 2010/11 der Bereich Social Media hinzu. Für die Stadtbücherei ist dies ein wichtiger Faktor, denn auf diesen Plattformen spiegelt sich das Verhältnis zur Öff-

⁴⁸ Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource] und Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 19

Wissensbilanz

fentlichkeit und deren Wahrnehmung der Stadtbücherei wider. Der Abschnitt der systematischen Entwicklung von Fachkompetenz entfiel. Grund ist die systematische Personalentwicklung, die als Maßnahme ebenfalls aus der Wissensbilanz 2010/11 hervorging und noch immer durchgeführt wird.

2010/11: HK-2: Soziale Kompetenz und Kundenorientierung

- Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich in Interaktion mit Menschen situationsgerecht zu verhalten (gegenüber KundInnen, KollegInnen, externen PartnerInnen etc.).
Für die Stadtbücherei Würzburg sind folgende Eigenschaften und Fähigkeiten sowie folgendes Verhalten der Mitarbeitenden besonders wichtig: Teamfähigkeit, Kollegialität und Loyalität, Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit, Empathie, Offenheit und kooperatives Verhalten sowie die Bereitschaft, aktiv Wissen und Informationen weiterzugeben und einzuholen, sich Kritik und Konflikten zu stellen und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen.
Flexibilität, Bereitschaft und Offenheit für Neues, Wandel und Weiterentwicklung [sic!] innovativ und kreativ gestalten.
Selbstständigkeit, verantwortungsvolles Handeln - auch in Selbstverantwortung - und Selbstbewusstsein.
Auf Service- und Kundenorientierung liegt ebenfalls ein Schwerpunkt:
Das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber (internen und externen) Kunden soll geprägt sein von Servicedenken und Leistungsbereitschaft mit dem Ziel, den Kunden mit Priorität, schnell und professionell und mit bestmöglichem Service zu bedienen, Freundlichkeit und Kontaktfreude, Interesse und Verständnis für die Anliegen des Kunden. Die MitarbeiterInnen sollten im Publikumsbereich Ausstrahlung und Präsenz zeigen, dem Kunden Zeit widmen, mit offenen Augen durchs Haus gehen, Handlungsbedarf erkennen und Verantwortung für die erforderlichen Handlungen übernehmen

2014: HK-2: Kundenorientierung

- Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, sich in Interaktion mit Menschen kundenorientiert zu verhalten. Das gilt sowohl gegenüber Kundinnen und externen Partnern.
Das Verhalten der Mitarbeitenden gegenüber Kunden soll geprägt sein von Servicedenken und Leistungsbereitschaft mit dem Ziel, den Kunden mit Priorität, schnell und professionell und mit dem bestmöglichen Service zu bedienen, Freundlichkeit und Kontaktfreude, Interesse und Verständnis für die Anliegen des Kunden. Die Mitarbeiterinnen sollten im Publikumsbereich Ausstrahlung und Präsenz zeigen, dem Kunden Zeit widmen, mit offenen Augen durchs Haus gehen, Handlungsbedarf erkennen und Verantwortung für die erforderlichen Handlungen übernehmen.

7. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors HK-2⁴⁹

⁴⁹ Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource] und Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 19

In der Wissensbilanz 2010/11 wird noch das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und der erwünschten Sozialkomponenten gegenüber Mitarbeitern und Kunden gefordert. Im Jahr 2014 wurde der Faktor um die Definition soziale Kompetenz und Anforderungen verkleinert und dieser dem Faktor SK3 – Teamkultur zugeordnet. Das ist eine klare Abgrenzung von Verhaltensweisen gegenüber externen Interessensgruppen, wie Kunden, Lieferanten, Träger, Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit, und internen Interessensgruppen, wie Mitarbeiter und Leitung. Aus der neuen Definition resultiert der verstärkte Fokus auf das Service-Verhalten gegenüber dem Kunden und stellt es als höchste Priorität im Publikumsbereich heraus.

2010/11: SK-3: Teamkultur

- Werte und Normen in der Bibliothek, die das Verhalten und die Beziehungen im Miteinander der Kolleginnen und Kollegen sowie beim Umgang mit Kunden und externen Partnern prägen. Als Prinzipien unserer Zusammenarbeit gelten: Wir sind eine Lernende Organisation, wir arbeiten teamorientiert, professionell, effizient und wirtschaftlich. Wir erreichen unsere Ziele gemeinsam, Transparenz und offene Kommunikation sorgen für barrierefreien Wissensaustausch (Geben und Nehmen). Wir sind ein heterogenes Team aus gut ausgebildeten, motivierten Menschen; Unterschiede sind erwünscht und bereichern die Gemeinschaft. In der Stadtbücherei Würzburg sind folgende Aspekte besonders wichtig: Verständnis, Akzeptanz und Toleranz im Miteinander, Lob und gegenseitiger Respekt (äußert sich zum Beispiel im pünktlichen Ablösen), Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit, Loyalität, Kollegialität und Freundlichkeit, gemeinsames Handeln und Arbeiten im Team, Anerkennung und konstruktive Kritik, Informationsaustausch in persönlichen Gesprächen (auch "Klatsch und Tratsch", zwischen Tür und Angel, in der Küche, bei Kaffee- oder Rauchpausen, bei Büchereifesten etc.), kooperative Führung.

2014: SK-3: Teamkultur

- Für die Stadtbücherei Würzburg sind folgende persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeitenden besonders wichtig: Teamfähigkeit, Kollegialität und Loyalität, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Flexibilität, Empathie, Offenheit für Neues sowie die Fähigkeit sich Kritik und Konflikten zu stellen und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen, Verständnis, Akzeptanz und Toleranz im Miteinander, Lob und gegenseitiger Respekt, Anerkennung und konstruktive Kritik. Als Prinzipien unserer Zusammenarbeit gelten: Wir sind eine Lernende Organisation, wir arbeiten teamorientiert, professionell, effizient und wirtschaftlich. Wir erreichen unsere Ziele gemeinsam. Wir sind ein heterogenes Team, in dem Unterschiede erwünscht sind und die Gemeinschaft bereichern

8. Abb.: Gegenüberstellung der Definitionen des Einflussfaktors SK-3⁵⁰

Der Eingangssatz der Definition aus der Wissensbilanz 2010/11 wurde ans Ende der Definition von 2014 gestellt. Das zeigt, dass das Wir- Gefühl

⁵⁰ Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource] und Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 24

und die Einheit der Mitarbeiter der Stadtbücherei hervorgehoben werden soll. In der Definition von 2014 wird in der Definition des Faktors Teamkultur vor allem durch die sozialen Anforderungsprofile beschrieben, die zu einer guten Teamkultur beitragen. Die Maßnahmen von 2010/11 haben großen Einfluss auf die Definition von 2014. Damals wurde in der Definition der Aspekt des Informationsaustauschs angesprochen, dieser wurde durch die Einführung des internen Wiki-Systems und eines Blogs für die alltäglichen Themen in die Teamkultur installiert.

Insgesamt erkennt man, dass die erneuten Definitionen der einzelnen Einflussfaktoren im Umfang reduziert wurden. Vieles wurde zusammengefasst und durch die Maßnahmen der ersten Wissensbilanz nicht mehr erneut definiert, weil sie fester Bestandteil der täglichen Arbeit sind.

Die Stadtbücherei Würzburg hat bereits zwei Wissensbilanzen erstellt. Aus der ersten Wissensbilanz abgeleitete Maßnahmen wurden bereits umgesetzt. Nach der zweiten Wissensbilanz wurden Handlungsfelder festgelegt⁵¹ und auch bereits erste Maßnahmen durchgeführt⁵². Dennoch geht es ihr wie vielen anderen Organisationen: die Maßnahmen sollten kontinuierlich überwacht und die Durchführung gesteuert werden. Im nächsten Kapitel wird ein beispielhaftes Maßnahmenmanagement in Verbindung mit der Wissensbilanz vorgestellt.

⁵¹ Vgl. Kapitel 3

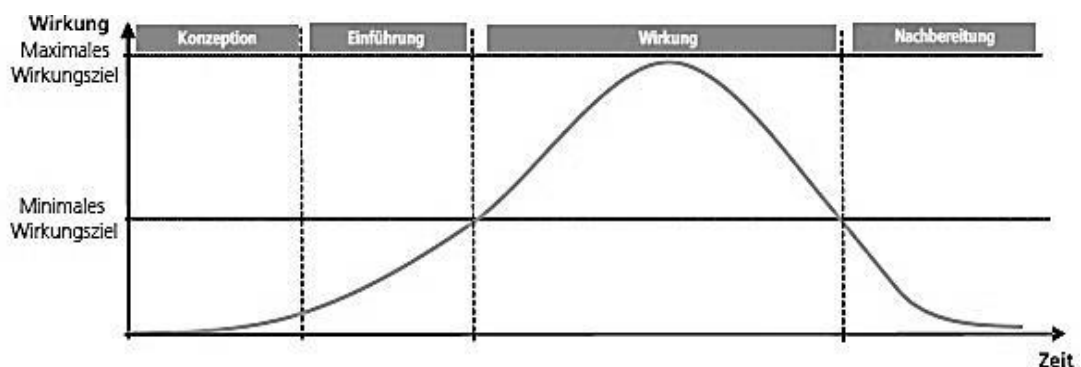
⁵² Vgl. Kapitel 2.3.2.1 „Rückschlüsse aus der Wissensbilanz 2010/11“

3 Maßnahmenmanagement

Ein Ziel von Wissensbilanzen sind die Stärken und Schwächen einer Organisation herauszustellen. Die Schwächen sollen durch entsprechend getroffene Maßnahmen verbessert werden. Dieser Vorgang ist meist mühsam in der Überwachung und Überprüfung und viele Organisationen scheuen den Aufwand Überwachungsinstrumente zu implementieren.⁵³

Die Stadtbücherei Würzburg hat zwar bereits Maßnahmen festgelegt und ausgeführt, dennoch fehlt ihr das Instrument diese Maßnahmen geplant einzuführen, umzusetzen, zu überwachen und sie kontinuierlich zu überprüfen. Auswirkungen von Maßnahmen bei den Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals treten oft erst mit erheblicher Zeitverzögerung nach der eigentlichen Projektlaufzeit auf. „Das Maßnahmenmanagement beschreibt also die Ableitung, Planung, Umsetzung und Steuerung von den aus der Wissensbilanz abgeleiteten Maßnahmen.“⁵⁴

Die Einführung eines Maßnahmenmanagements berücksichtigt den Wirkungsverlauf von Maßnahmen und unterstützt diese in den einzelnen Phasen bestmöglich.⁵⁵



9. Abb.: Schematischer und typischer Wirkungsverlauf einer erfolgreichen Maßnahme⁵⁶

⁵³ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 7

⁵⁴ Alwert und Will (2014), S. 13

⁵⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶ Vgl. Birkle und Schmidt (2011), S. 182

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass alle Phasen wichtig für den Erfolg der Maßnahmen sind. Dabei muss die Maßnahme über den gesamten zeitlichen Ablauf hinweg überwacht werden. Besonders die Phase der Nachbereitung sollte nicht unterschätzt werden.

„Sie ermöglicht nicht nur Lerneffekte, indem die Maßnahme und deren Verlauf reflektiert werden, sondern sorgt auch dafür, dass alle Strukturen, die nach Abschluss der Maßnahme nicht mehr benötigt werden, wieder beseitigt werden.“⁵⁷

Das lässt eine Organisation effizient handeln und bauscht sie in den Maßnahmen und deren Ausführung nicht weiter auf. Für die Umsetzung von Veränderungen ist immer zu bedenken, dass die Strategie nur von einem bestimmten Personenkreis der Organisation entwickelt wurde. Bei der Umsetzung der Maßnahmen ist allerdings die gesamte Organisation gefragt.⁵⁸

3.1 Einbindung des Maßnahmenmanagements in der Wissensbilanz

Um ein Maßnahmenmanagement implizieren zu können, sollte der erste Teil der ersten Wissensbilanz (Periode 1) abgeschlossen sein. Dazu zählt zunächst, dass die Auswertungsphase abgeschlossen ist. Mit Beginn der Maßnahmenphase der Wissensbilanz, startet auch das Maßnahmenmanagement. Mit Ende der Erstellung des Wissensbilanzberichts, beginnt die Organisation mit dem Beauftragen von Maßnahmen. Zu Beginn einer neuen Wissensbilanz sollte die Umsetzung der Maßnahmen abgeschlossen sein. Mit der daraus gewonnen Erkenntnis kann die Bewertung der Maßnahmen in einen neuen Wissensbilanz-Workshop einfließen.

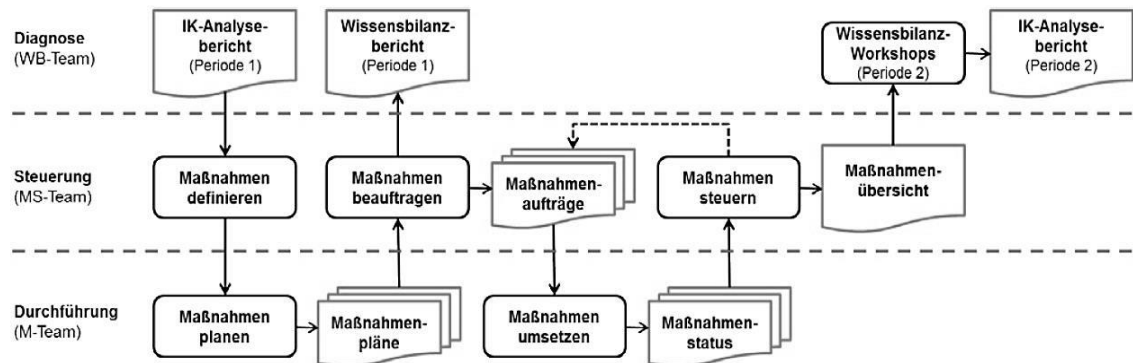
Man kann sich den parallel ablaufenden Handlungsvorgang von Wissensbilanz und Maßnahmenmanagement in drei Schichten vorstellen. Die ers-

⁵⁷ Alwert und Will (2014), S. 8

⁵⁸ Vgl. Probst und Wiedemann (2013), S. 111

Maßnahmenmanagement

te Schicht stellt den Ablauf der Wissensbilanz dar, die zweite Schicht die Steuerungsebene des Maßnahmenmanagements und die dritte Ebene ist die Durchführungsebene der Maßnahmen. Diese drei Ebenen werden mit Teams besetzt, die verantwortlich für die Diagnose (WB-Team), Steuerung (Maßnahmensteuerungs-Team) und für die Durchführung (Maßnahmen-Team) sind.⁵⁹



10. Abb.: Einbindung des Maßnahmenmanagement in den Ablauf der Wissensbilanzierung⁶⁰

Zur Einführung eines Maßnahmenmanagements schlagen Alwert sowie Birkle und Schmidt, pro Maßnahme ein zugeteiltes Maßnahmensteuerungsteams (MS-Team) und eines Maßnahmenteam (M-Team) vor.⁶¹ Sie sollen zusätzlich zu dem Wissensbilanz-Team (WB-Team) gebildet werden und können auch mit Mitgliedern daraus besetzt werden. Das MS-Team besteht aus Mitgliedern der Führungsebene der Organisation und des WB-Teams. Sie treffen Entscheidungen über das Aufnehmen, bzw. Verwerfen, Ergänzen und Priorisieren von Maßnahmen.⁶²

Im M-Team sollten Mitarbeiter sein, deren Abteilungen von den Maßnahmen betroffen sind. Dies hat zur Folge, dass alle wesentlichen Gesichtspunkte berücksichtigt und die getroffenen Maßnahmen und die damit verbundenen Veränderungen von allen Mitarbeitern mitgetragen werden.⁶³ Das M-Team hat die operative Aufgabe die Maßnahmen zu planen, um-

⁵⁹ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 11

⁶⁰ S. ebd.

⁶¹ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 11 und Birkle und Schmidt (2011), S. 183

⁶² Vgl. Alwert und Will (2014), S. 17

⁶³ Vgl. Doppler und Lauterburg (2008), S. 174f.

zusetzen und gegebenenfalls nach den Vorgaben des MS-Teams anzupassen und über den Fortschritt der Umsetzung zu berichten.⁶⁴

Je nach Größe der Organisation kann bereits das WB-Team die Aufgaben des MS-Teams übernehmen. In kleineren Organisationen kann das MS-Team nur aus Mitgliedern der Führungsebene bestehen und die Aufgaben des MS-Teams übernehmen.

Die einzelnen Maßnahmenschritte sollen in Workshops der einzelnen Teams bearbeitet werden.

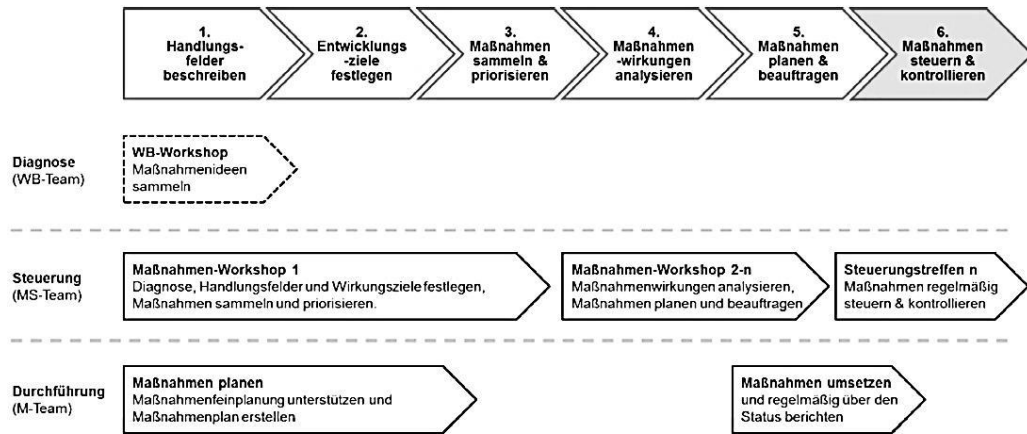
Mit dem Beginn einer neuen Wissensbilanz sollte das Maßnahmenmanagement mit der Maßnahmenübersicht abgeschlossen sein. Die Ergebnisse aus den umgesetzten Maßnahmen fließen in die neue Wissensbilanz mit ein. Anhand dieser werden die Ziele und die Geschäfts- und Wissensstrategie neu ausgerichtet und das Intellektuelle Kapital neu bewertet.

3.2 Ablauf des Maßnahmenmanagements

Das Maßnahmenmanagement kann in mehrere Schritte unterteilt werden. Dabei kann der erste Schritt bereits während der Wissensbilanz vom gesamten WB-Team übernommen werden. Erste Maßnahmenideen werden in dem vorletzten Schritt der Wissensbilanz besprochen. Das spart Zeit und Ressourcen. Nach Abschluss der ersten Wissensbilanz werden die Maßnahmen vom M-Team unter Führung des MS-Teams ausgeführt.

⁶⁴ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 12

Maßnahmenmanagement



11. Abb.: Ablauf des Maßnahmenmanagements und Workshop-Ablauf⁶⁵

3.2.1 1. Schritt „Handlungsfelder beschreiben“

Zunächst müssen die Handlungsfelder bestimmt und beschrieben werden. Als Hilfsmittel werden die Analyse-Ergebnisse der Wissensbilanz herangezogen. Wie bereits besprochen zeigt, der obere linke Quadrant im Potenzial-Portfolio, welche Einflussfaktoren große Auswirkungen auf das Intellektuelle Kapital haben und damit auch auf den Geschäftserfolg hat.⁶⁶

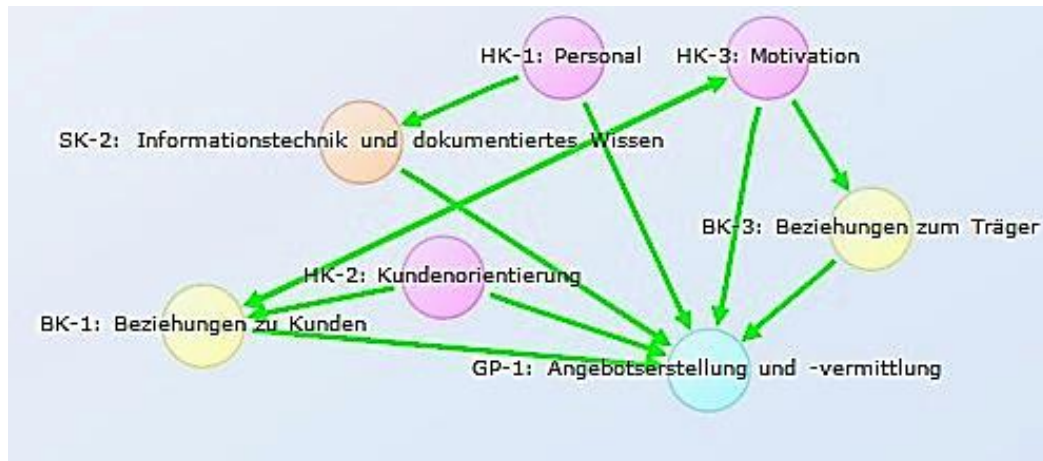
3.2.2 2. Schritt „Entwicklungsziele festlegen“

Während der Wissensbilanz analysierte Wirkungszusammenhänge sind für diesen zweiten Schritt die Basis. In sogenannten Wirkungsnetzen werden Zusammenhänge zwischen den Einflussfaktoren, den Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen dargestellt.

Anhand des in Abbildung 12 abgebildeten Wirkungsnetz ist zu erkennen, welche Einflussfaktoren verbessert werden müssen, um beispielsweise den Geschäftsprozess „Angebotserstellung und –Vermittlung“ zu verbessern.

⁶⁵ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 13

⁶⁶ Vgl. Alwert und Will (2014), S.14



12. Abb.: Beispiel für ein strategisches Wirkungsnetz

In diesem Schritt sollen „(...) pro Handlungsfeld Entwicklungsziele als Vorgabe für mögliche Maßnahmen formuliert und festgelegt“⁶⁷ werden.

3.2.3 3. Schritt „Maßnahmen sammeln & priorisieren

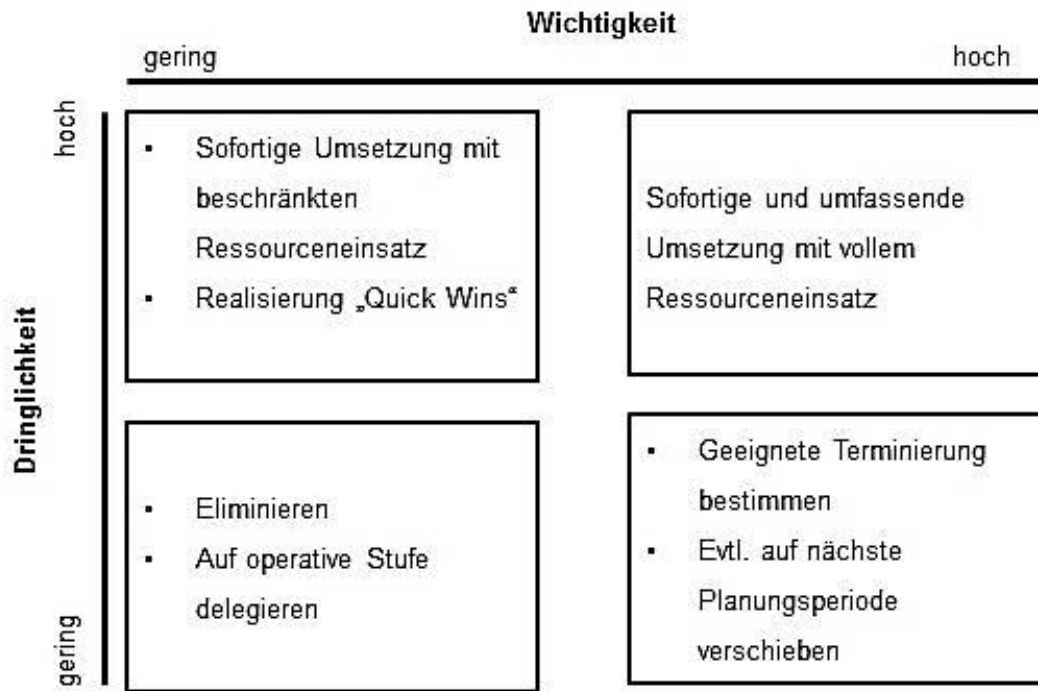
Für diesen Schritt können die Maßnahmenideen aus dem WB-Workshop herangezogen werden. Die Ideen werden gemeinsam mit WB-Team und MS-Team besprochen. Die Maßnahmen können in einer Tabelle gesammelt und beschrieben werden. Dabei ist darauf zu achten, dass der erwartete Nutzen für das Entwicklungsziel beschrieben wird.⁶⁸

Um die Maßnahmen zu priorisieren, ist es hilfreich eine Eisenhower-Maßnahmen-Matrix zu verwenden.⁶⁹

⁶⁷ Alwert und Will (2014), S. 14

⁶⁸ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 16

⁶⁹ Vgl. Probst und Wiedemann (2013), S. 126



13. Abb.: Eisenhower-Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen⁷⁰

Bei der Priorisierung sollte immer bedacht werden, dass der höchste Nutzwert einer Maßnahme dazu führt, dass die Maßnahme am höchsten einzustufen ist. Die Priorisierung kann durch zwei Verfahren erstellt werden. Entweder entscheidet die Leitung der Organisation oder das MS-Team entscheidet gemeinsam über die Priorisierung.⁷¹

3.2.4 4. Schritt „Maßnahmenwirkungen analysieren“

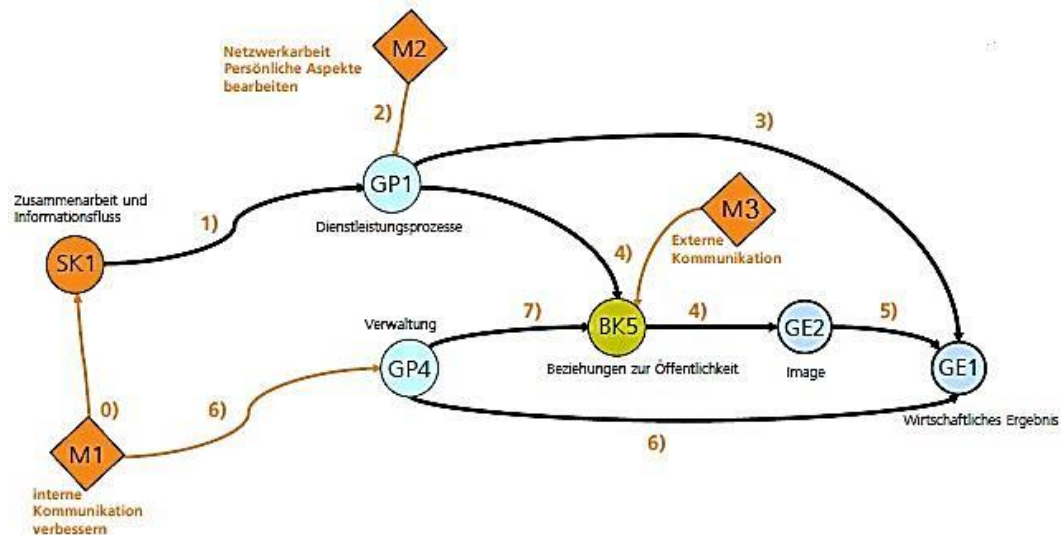
„Ziel des Schrittes ist es, den erwarteten Nutzen einer Maßnahme zu spezifizieren sowie dafür notwendige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen zu schaffen.“⁷² Wie bereits beschrieben, macht sich der Nutzen von Maßnahmen meist erst nach der Einführungsphase bemerkbar. Um erfolgswirksam zu sein, müssen sich die Maßnahmen erst etablieren. Die Gefahr ist groß, dass Maßnahmen abgebrochen werden, weil ihr Nutzen erst spät einsetzt und deswegen der positive Effekt zu spät erkannt wird.

⁷⁰ Probst und Wiedemann (2013), S. 126

⁷¹ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 17

⁷² Alwert und Will (2014), S. 18

Um den Abbruch einer Maßnahme zu verhindern, sollte von Anfang an die zu erwartenden Wirkungen im Team diskutiert werden. Ein Hilfsmittel, um die Wirkung besser verdeutlichen zu können, ist das operative Wirkungsnetz wie es in Abb. 14 dargestellt wird.⁷³



14. Abb.: Eigene Darstellung: Beispiel für ein operatives Wirkungsnetz.⁷⁴

Im operativen Wirkungsnetz wird angezeigt, an welchen Stellen und wie im Wirkungsnetz die Maßnahmen wirken sollen. Dabei geht man von Maßnahme 1 (M1) aus und beschreibt die Auswirkungen nacheinander.

Das operative Wirkungsnetz kann man am besten per Flipchart erstellen. Das bietet genügend Möglichkeiten die einzelnen Maßnahmen, Auswirkungen und Schritte zu diskutieren und sofort visuell zu veranschaulichen.

3.2.5 5. Schritt „Maßnahmen planen und beauftragen“

Um Maßnahmen besser steuern und nachvollziehen zu können, wird ein Maßnahmenauftrag⁷⁵ erstellt. Dieser Auftrag enthält alle Vorgaben des MS-Teams für das M-Team, die bei der Umsetzung zu beachten sind. Die Erstellung des Maßnahmenauftrags geschieht in drei Schritten:

⁷³ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 18

⁷⁴ In Anlehnung an Alwert und Will (2014), S. 19. Eigene Darstellung.

⁷⁵ Vgl. Tabelle 1: Mustersteckbrief für Maßnahmen

1. Zu Beginn wird eine Maßnahme abgeleitet und wesentliche zu beachtende Aspekte in einem Planungsauftrag zusammengefasst. Die Verantwortung für die Maßnahme wird einem Projektleiter zugesprochen.
2. Im zweiten Schritt plant der Projektleiter die Maßnahme. Zur Überprüfung legt er die Planung dem MS-Team vor. In der Planung sollte die Maßnahme ausführlich mit allen relevanten Projektinformationen beschrieben sein. Diese Planung ist die Basis für die weiteren Entscheidungen des MS-Teams.
3. Im letzten Schritt legt das MS-Team anhand der Planung die einzelnen Vorgaben und das Kontrollsystem fest. Der Projektverantwortliche des M-Teams bekommt den verbindlichen Auftrag zur Maßnahmenumsetzung. Dies kann mit Hilfe eines Maßnahmenauftrags oder auch Steckbriefs geschehen.⁷⁶

Größere und umfangreichere Maßnahmen sollten in Zwischenetappen eingeteilt werden. Die Ziele sollten innerhalb kurzer Fristen teilweise erreicht werden und den Organisationsmitgliedern kommuniziert werden. Das zeigt allen, dass sich die Anstrengungen und der Aufwand lohnen. Bei den Mitarbeitern wird dadurch die Motivation erhöht und Kritiker besänftigt.⁷⁷

⁷⁶ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 20f.

⁷⁷ Vgl. Probst und Wiedemann (2013), S. 127; Doppler, Fuhrmann, Lebbecke und Voigt (2011), S. 222

Steckbrief Maßnahme	
Name der Maßnahme	Möglichst konkreter Name der Maßnahme
Ziel/Ergebnis	Was ist das wesentliche Ziel und das erwartete Ergebnis der Maßnahme?
Vorgehen	Was ist zu tun? In welcher Reihenfolge sollten die einzelnen Schritte umgesetzt werden?
Wirkungsprognose	Welche Auswirkungen sind zu erwarten? Was bewirkt die Maßnahme direkt und indirekt? Wann soll das Ziel erreicht sein?
Priorisierung	Mit welcher Priorität muss die Maßnahme durchgeführt werden?
Verantwortliche Person	Welche Person ist für die Umsetzung vorhanden und hat die nötigen Kompetenzen? Wer arbeitet mit?
Beteiligte Personen	Welche Personen sind an der Maßnahme mit beteiligt?
Ressourcen	Welche Ressourcen werden benötigt? Wie hoch ist der interne oder externe Personalaufwand? Wie hoch ist der monetäre Aufwand? Wie ist das Nutzen-Kosten-Verhältnis?
Einflussfaktoren	Auf welche Einflussfaktoren soll die Maßnahme wirken? Wie sind diese aktuell bewertet?
Indikatoren	Welche Kennzahlen können eingesetzt werden, um die Veränderungen messen und überwachen zu können? Welche Soll-Werte müssen erreicht werden?
Start	Wann wird mit der Umsetzung der Maßnahmen begonnen?
Dauer	Wie lange dauert die Umsetzung? Oder ist die Umsetzung ein kontinuierlicher Prozess?
Status	Wie ist der Bearbeitungsstatus? In Arbeit, in Planung oder beendet?

Tabelle 1: Mustersteckbrief für Maßnahmen⁷⁸⁷⁹

⁷⁸ Vgl. EnBW (2008): Leitfaden zur internen Erstellung einer Wissensbilanz. unveröffentlichtes Dokument zit. n. Bornemann und Reinhardt (2008), S. 185 und vgl. Alwert et al. (2013), S. 47 [elektronische Ressource]

3.2.6 6. Schritt „Maßnahmen steuern und kontrollieren“

„Um den Erfolg von initiierten Maßnahmen zu steuern, ist es erforderlich diese in angemessenen Zeitabständen zu bewerten, aufeinander abzustimmen, ggf. Anpassungen zu veranlassen und am Ende ihres Lebenszyklus über eine ordentliche Nachbereitung abzuschließen.“⁸⁰

Dabei ist es sinnvoll den Status der Maßnahme sowohl dem M-Team, als auch dem MS-Team zugänglich zu machen. In diesem Schritt bewertet das M-Team die Umsetzung der Maßnahme bis hin zur fertigen Einführung. Es kontrolliert und bewertet die Einhaltung der Ziel-, Termin-, und Aufwandsvorgaben. Das MS-Team bewertet den erreichten Nutzen der Maßnahme im strategischen Kontext der Organisation.⁸¹

Alwert schlägt vor: „Die Steuerung der Maßnahmen erfolgt in drei aufeinander folgenden Teilschritten [..].“⁸²:

1. Erarbeitung des Umsetzungsstatus

Das M-Team legt den aktuellen Bericht zum Umsetzungsstatus dem MS-Team vor. In diesem Bericht sollten alle relevanten Informationen für weitere Entscheidungen enthalten sein. Der Maßnahmenstatus wird anhand eines Leitfadens erarbeitet und vom M-Team ausgefüllt.⁸³

⁷⁹ Vgl. Alwert und Will (2014), S: 26

⁸⁰ Alwert und Will (2014), S. 22

⁸¹ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 22

⁸² Alwert und Will (2014), S. 23

⁸³ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 23

Status der Maßnahme	Name	
Bewertungskategorie	Begründung des Status'	Bewertung in % durch das MS-Team
Zielerreichung	Ist die Zielerreichung gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründung.	
Erreichter Nutzen	Ist der erreichte Nutzen (zum Zeitpunkt der Bewertung) hoch genug, um den Projekterfolg sicherzustellen. Begründung.	
Umsetzungsfortschritt	Ist der Projektfortschritt gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründung.	
Bisheriger Aufwand	Ist der Aufwand niedrig genug, um ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten? Begründung.	
Gesamteinschätzung	Wie ist der Status der Maßnahme zusammenfassend zu bewerten? Der Schwerpunkt sollte auf den Prognosen für Maßnahmen und dem erreichten Aufwand-Nutzen-Verhältnis liegen.	
Entscheidung	Welche Entscheidungen stehen an? Evtl. Korrekturen?	
Beteiligte	Interne und externe Beteiligte	
Start	Start der Maßnahmenumsetzung	
Ende	Voraussichtliches Ende der Maßnahmenumsetzung	
Nächste Termine für den Statusbericht:		

Tabelle 2: Maßnahmenstatusvorlage ⁸⁴

2. Bewertung des erreichten Nutzens und Abschluss des Maßnahmenstatus

Das MS-Team diskutiert und fasst den vorgelegten Maßnahmenstatus zusammen an. Das Team soll den bisherigen Nutzen der Maßnahme bewerten. Sollten im Hinblick auf die Organisationsziele Maßnahmen korri-

⁸⁴ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 26

giert werden, werden diese in diesem Teilschritt ebenfalls im Maßnahmenstatus dokumentiert. Die überarbeitete Version wird dem M-Team zur eventuellen Neuausrichtung der Maßnahme übergeben. Die Bewertung der Maßnahme kann wie die Bewertung der Einflussfaktoren in der QQS-Bewertung⁸⁵ im Wissensbilanz-Workshop erfolgen.⁸⁶

Um Erfolg sicher zu stellen, sollten „[...] innerhalb kurzer bis mittlerer Frist bereits (Teil-)Erfolge erreicht [werden], die sich kommunizieren lassen. Denn sie zeigen, dass die Anstrengungen zur Veränderungen die Mühe wert sind und dass die Kosten sich lohnen.“⁸⁷

Teilerfolge sind wichtig für die Motivation der Mitarbeiter in den einzelnen Teams, aber für die gesamte Organisation.

Zum Abschluss der Maßnahme sollte diese nachbereitet werden.

Nachbereitung der Maßnahme „Name“	
Positiver Rückblick	Was war gut?
Negativer Rückblick	Was war schlecht?
Lessons Learned	Was haben wir gelernt? Was soll/muss bei zukünftigen Projekten unbedingt beachtet werden?
Nacharbeit	Welche Strukturen werden nach Abschluss der Maßnahme nicht mehr benötigt? Was muss noch „aufgeräumt“ werden?
Weitere Anmerkungen	

Tabelle 3: Vorlage für die Nachbereitung einer Maßnahme⁸⁸

Dazu gehört die Reflexion von positiven und negativen Erfahrungen sowie eventuellen Nachbereitungen. Die Nachbereitung erfolgt in beiden Teams. Das M-Team diskutiert die positiven und negativen Erfahrungen, als auch die notwendigen Nacharbeiten. Im MS-Team wird der endgültige Abschluss der Maßnahme beschlossen, indem eventuelle nochmalige Ergänzungen und Anpassungen abschließend festgelegt werden.

⁸⁵ QQS-Bewertung: Bewertung eines Einflussfaktors nach Qualität, Quantität und Systematik, Erläuterungen dazu: Alwert et al. (2013), S.21ff.

⁸⁶ S. ebd.

⁸⁷ Probst und Wiedemann (2013), S. 127

⁸⁸ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 24ff.

3. Erarbeitung einer Maßnahmenübersicht

Um den Überblick über die Maßnahmen nicht zu verlieren, empfiehlt Alwert eine Maßnahmenübersicht zu erstellen. Bei jedem Steuerungstreffen des MS-Teams soll eine Maßnahmenübersicht erstellt werden. Sie enthält alle laufenden Maßnahmen, den Gesamtstatus einer Maßnahme, deren Bewertung und welchen Nutzen sie bisher erbracht hat.

Verantwortlich für die Zielerreichung einer Maßnahme ist das M-Team. Dieses muss sich in diesem Zusammenhang der Frage der Zielerreichung stellen. Ist die Zielerreichung gut genug, um den Erfolg der Maßnahme sicherzustellen? Das Team soll hierzu eine Bewertung auf einer vorgegebenen Skala abgeben und dies begründen.

Das MS-Team bewertet den erreichten Nutzen der Maßnahme. Dabei gilt, ob der erreichte Nutzen hoch genug ist, um den Erfolg der Maßnahme sicherzustellen. Das MS-Team bezieht sich hierbei auf den Maßnahmenauftrag und den aktuellen Auswirkungen der Maßnahme.⁸⁹

Maßnahmen-Übersicht				
Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme mit Ziel, Ergebnis, Nutzen/Wirkung	Gesamt-Status	Bewertung in %	Lessons Learned
Maßnahme 1				
Maßnahme 2				

Tabelle 4: Vorlage für die Maßnahmen-Übersicht⁹⁰

Zum Abschluss der Maßnahme sollte sie nachbereitet werden und die wichtigsten Erkenntnisse festgehalten werden.

⁸⁹ S. ebd.

⁹⁰ Vgl. Alwert und Will (2014), S. 27

4 Handlungsfelder in der Stadtbücherei Würzburg

Die hier besprochenen Maßnahmen wurden aus der Bewertung der Potenzial-Portfolio-Analyse⁹¹ und anhand der Wirkungsnetze abgeleitet. Dabei handelt es sich um Faktoren, die im Bereich Entwicklung liegen und großen Einfluss auf andere Faktoren haben. Die Maßnahmen wurden gemeinsam im gesamten Wissensbilanz-Team diskutiert und erörtert. Dabei sollen die Maßnahmen immer in Hinsicht auf die strategischen Ziele beschlossen werden und nachhaltig wirken. Wenn viele Faktoren eine Verbesserung erfordern, sollte man sich auf die wenigen Faktoren beschränken, die das größte Verbesserungspotenzial haben und den größten Einfluss auf andere Faktoren besitzen.⁹²

Bei der Auswahl der Maßnahmen sollte nachfolgende Fragestellungen beachtet werden:

- Sind die Maßnahmen finanzierbar?
- Sind die Maßnahmen der Wissensbilanz sinnvoll, um die ausgegebenen strategischen Ziele zu erfüllen?
- Welche der Optionen verbessern die Situation der Organisation nachhaltig?
- Sind die Kompetenzen zur Umsetzung der Maßnahmen bereits in der Organisation vorhanden oder müssen diese von extern organisiert werden?⁹³

⁹¹ S. Abb. 5 „Portfolio-Analyse der Wissensbilanz 2014 der Stadtbücherei Würzburg“

⁹² Vgl. Bornemann und Reinhardt (2008), S. 189f.

⁹³ S. ebd. S. 184

4.1 Handlungsfeld „Publikumsflächen und – Infrastruktur“

Das Handlungsfeld „Publikumsflächen und -Infrastruktur“ bezieht sich auf den Faktor SK-5 Publikumsflächen und -Infrastruktur. Das Wissensbilanz-Team hat den Faktor wie folgt definiert:

„Für die Vielzahl der benötigten Funktionen [...] bieten wir eine Reihe unterschiedlich gestalteter und ausgestatteter Flächen an. Funktionalität und Aufenthaltsqualität müssen in Einklang gebracht werden, beides wollen wir auf hohem Qualitätsniveau bieten. Dabei gilt es auch, einander widersprechende Zielsetzungen - z. B. Raum für Kommunikation und Ruhezonen oder gemütliche Lounges und funktionale Arbeitsräume - gleichzeitig in der Bücherei unterzubringen (‘Makerspaces‘, Geräte und Instrumente zur kreativen Gestaltung und Kommunikation, IT-Ausstattung zum Lernen und Arbeiten). Neben der jeweils adäquaten technischen Ausstattung ist dabei an flexible Inneneinrichtung mit differenzierter Möblierung zu denken.“⁹⁴

Hier stehen sowohl die Quantitäts-, als auch die Qualitätsfrage im Vordergrund.

Die Frage der Quantität, die sich das Wissensbilanz-Team stellte, lautet: „Haben wir ausreichend viel Publikumsflächen und Infrastruktur, um die Ziele zu erreichen [sic]?“⁹⁵ Hier gab es im Schnitt nur 30 Prozent Zustimmung. Begründet wurde dies damit, dass im Vergleich zu Bibliotheken mit ähnlich großer Einwohnerzahl, der Publikumsfläche 1100 Quadratmeter fehlen.

⁹⁴ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 25

⁹⁵ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 29

Besonders benötigt und bemängelt werden:

- Gruppen- und Einzelarbeitsplätze,
- schöne Medienpräsentationsflächen,
- Flächen zum Verweilen, für stilles Arbeiten
- Veranstaltungen während der Öffnungszeiten sind so bisher kaum möglich,
- viele funktionale Möbel, wenige mit Lounge-Charakter⁹⁶

Die Größe der Bücherei bestimmt stark die internen Abläufe. Besonders bei der Veranstaltungsarbeit. Die Stadtbücherei möchte gerne mehr Veranstaltungen anbieten, allerdings fehlen ihr die Räumlichkeiten in denen diese stattfinden können, wo kein normaler Publikumsbetrieb gestört oder ganz eingeschränkt würde. Dieser Faktor hat sowohl Einfluss auf die Arbeitsprozesse, als auch auf die Qualität der Veranstaltungen.

Die Frage der Qualität lautet: „Ist die Qualität der Publikumsflächen und Infrastruktur gut genug, um die Ziele zu erreichen [sic]?“⁹⁷ Diese wurde mit 30 Prozent Zustimmung beantwortet. Dies liegt vor allem an der unterschiedlichen und subjektiven Wahrnehmung sowie den Aufgabenbereichen der Mitarbeiter. Die einen Mitarbeiter finden die technische Ausstattung der Räume mehr als suboptimal, weil nichts festinstalliert ist. Die anderen kommen mit der mobilen Ausstattung besser zurecht, finden aber die Quantität der Räume zu gering. Wieder andere finden das Mobiliar zu alt und zu abgenutzt. Zufrieden sind die Mitarbeiter nur mit der allgemeinen Atmosphäre im Haus und dem 2013 neu eingerichteten Lesecafé, das viel Aufenthaltsqualität bietet.⁹⁸

Die Frage der Systematik lautet: „Pflegen und entwickeln wir die Publikumsflächen und Infrastruktur systematisch genug, um die Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?“⁹⁹ Die Bewertung erfolgte mit 34 Prozent Zustimmung. Die ehemaligen Überlegungen für eine

⁹⁶ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 29

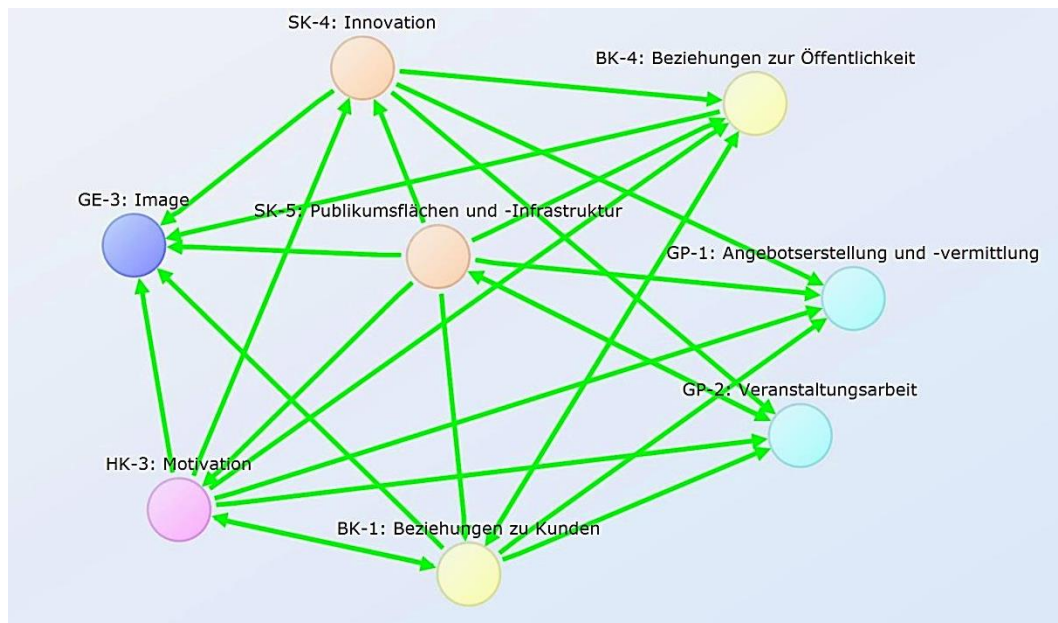
⁹⁷ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 29f.

⁹⁸ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 29f.

⁹⁹ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 30

selbstständige Jugendbibliothek sind nicht im Sinne der Ziele der Stadtbücherei, allerdings gibt es auch keine Verschlechterung, da der jetzige Zustand gut gepflegt wird. Der systematische Ausbau der Stadtbücherei ist eher schwierig.¹⁰⁰

Die Frage der Auswirkung auf andere Faktoren kann man durch ein Wirkungsnetz anschaulich darstellen.



15. Abb.: Wirkungsnetz des Faktors SK-5: Publikumsfläche und -Infrastruktur der WB 2014¹⁰¹

Das Wirkungsnetz zeigt ein Beziehungsgeflecht, das sich stark auf den Faktor BK-1: Beziehung zu Kunden und auf BK-4: Beziehungen zur Öffentlichkeit auswirkt. Wird der Faktor SK-5: Publikumsfläche und – Infrastruktur in seiner Quantität verbessert, hat dies starke Auswirkungen auf die genannten Faktoren, sowie auch HK-3: Motivation (der Mitarbeiter) und SK-4: Innovation. Außerdem hat der Faktor auch direkten Einfluss auf die Geschäftsprozesse (GP) der Stadtbücherei. Mit GP-2: Veranstaltungsarbeit besteht sogar eine direkte Wechselwirkung, die den großen Zusammenhang beider Faktoren aufzeigt. Konsequenterweise hat die Quantität der Fläche ebenfalls Wirkung auf GP-1: Angebotserstellung und –vermittlung. Wenn nicht genügend Fläche für die Angebotserstellung und

¹⁰⁰ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 30

¹⁰¹ Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource]

–vermittlung sowie Veranstaltungsarbeit besteht, können auch nicht die Bedürfnisse von Kunden bedient werden.¹⁰²

4.1.1 Indikatoren

Die Publikumsfläche der Stadtbücherei Würzburg umfasst 3067 Quadratmeter. Bibliotheken in ähnlich großen Städten haben teilweise bis zu etwa 600 Quadratmeter mehr an Publikumsfläche zur Verfügung.¹⁰³¹⁰⁴ Dazu zählt besonders die Stadtbücherei Ingolstadt (ca. 129628 Einwohner, 3732 Quadratmeter Fläche und 176254 Medieneinheiten) und die Städtische Volksbücherei Fürth (ca. 121525 Einwohner, 3558 Quadratmeter Fläche und 190814 Medieneinheiten).

4.1.2 Maßnahmen

4.1.2.1 Maßnahme 1 „Externe Publikumsfläche“

Im selben Gebäude der Stadtbücherei war bis Ende 2014 die Büros der Betreuungsstelle der Stadt auf 60 Quadratmeter untergebracht. Die Betreuungsstelle konnte sowohl über die Räumlichkeiten der Stadtbücherei als auch über einen separaten Eingang betreten werden.

Diese Voraussetzung ist ideal, um die ehemaligen Räumlichkeiten der Betreuungsstelle nutzen zu können. Die Räumlichkeiten würden sowohl als Besprechungszimmer, Veranstaltungsräumlichkeiten für kleinere Gruppen, als Lern- oder Büroräume genutzt werden können. Allerdings hat die Stadt Würzburg bisher noch keine konkreten Pläne über die Nutzung der Räumlichkeiten genannt.¹⁰⁵

¹⁰² Vgl. Fraunhofer IPK (2013, 2013)

¹⁰³ Vgl. Deutsche Bibliotheksstatistik mit den Daten von 2013 im Anhang A. Ausgewählt wurden öffentliche Bibliotheken mit ähnlich großer Einwohnerzahl, Publikumsfläche und Bestand.

¹⁰⁴ Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.)

¹⁰⁵ Stand Februar 2015

Die Nutzung der Räume würde zur Entspannung der Situation, insbesondere bei Veranstaltungen, beitragen. Bisherige Veranstaltungen finden entweder im Dauthenday-Saal statt oder im Studio. Beides ist nicht immer ideal, da das Studio für den Publikumsbetrieb extra geschlossen werden muss und von Lernenden nicht weiter benutzt werden kann. Der Dauthenday-Saal bietet für Veranstaltungen reichlich Platz. Für Veranstaltungen mit kleineren Gruppen und Klassen ist dieser aber zu groß. Des Weiteren wird er vermietet und steht nicht immer für eigene Veranstaltungen zur Verfügung.

Um die Räumlichkeiten im vierten Obergeschoss für die eigenen Ansprüche umzugestalten, könnte man Ideenwettbewerbe mit Schüler oder Studenten durchführen. Das hätte gleichzeitig den Nebeneffekt, neue Kunden zu gewinnen und ist eine billigere Alternative.¹⁰⁶

4.1.2.2 Maßnahme 3 „Lesegarten“

Um eine größere Fläche für das Lesecafé, Veranstaltungen, Ausstellungen und Medien zu bekommen, könnte der Lesegarten partiell oder ganz überdacht werden. Aktuell hat der Lesegarten eine Fläche von etwas mehr als 100 Quadratmeter. Denkbar wäre eine Erweiterung mit Glasdach, um so weiterhin den Kunden und den Mitarbeitern ein „Outdoor-Gefühl“ zu geben und gleichzeitig helle Lichtverhältnisse zu garantieren.

Um einen weiteren separaten Veranstaltungsraum zu gewinnen, könnte der Lesegarten überbaut, um weitere Fläche zur Verfügung zu haben. Dieser Raum würde weitere Möglichkeiten für Veranstaltungen bieten und könnte eine Fläche von etwa 100 Quadratmeter haben.¹⁰⁷ Allerdings hätte dadurch die Erdgeschossfläche kaum natürliches Licht. Zugang zum Raum könnte man im ersten Stock über die Kinder- und Jugendbücherei oder über den Sachbuchbereich im östlichen Büchereigebäude schaffen.

¹⁰⁶ Für mehr Informationen zur Gestaltung von Lernräumen s. Hochschule der Medien Stuttgart (o.J.) [elektronische Ressource]

¹⁰⁷ S. Anhang E „Bilder und Grundriss des Innenhofs“

Die Fläche im Erdgeschoss wäre eine Erweiterung für das Lesecafé und könnte als Ausstellungs- und Veranstaltungsbereich genutzt werden.

In beiden Erweiterungen wäre Platz für einen Lounge Bereich mit Sitzmöglichkeiten für kleinere und größere Gruppen.

4.1.2.3 Maßnahme 3 „Interne Bürofläche“

Da die Fläche auch Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter hat, ist eine Umstrukturierung der internen Bürofläche ebenfalls denkbar. Es sind mehrere Möglichkeiten vorhanden. Zum einen kann man in den doch teilweise sehr großen Büros im zweiten Stock, Wände einziehen und diese teilen. Die Folge wäre ein neues Büro für Frau Flicker und ein neues Vorzimmer. Das alte Büro kann im Umkehrschluss für Schulungen und kleinere Veranstaltungen genutzt werden. Dies ist allerdings abhängig von der Statik der Wände und Decken.

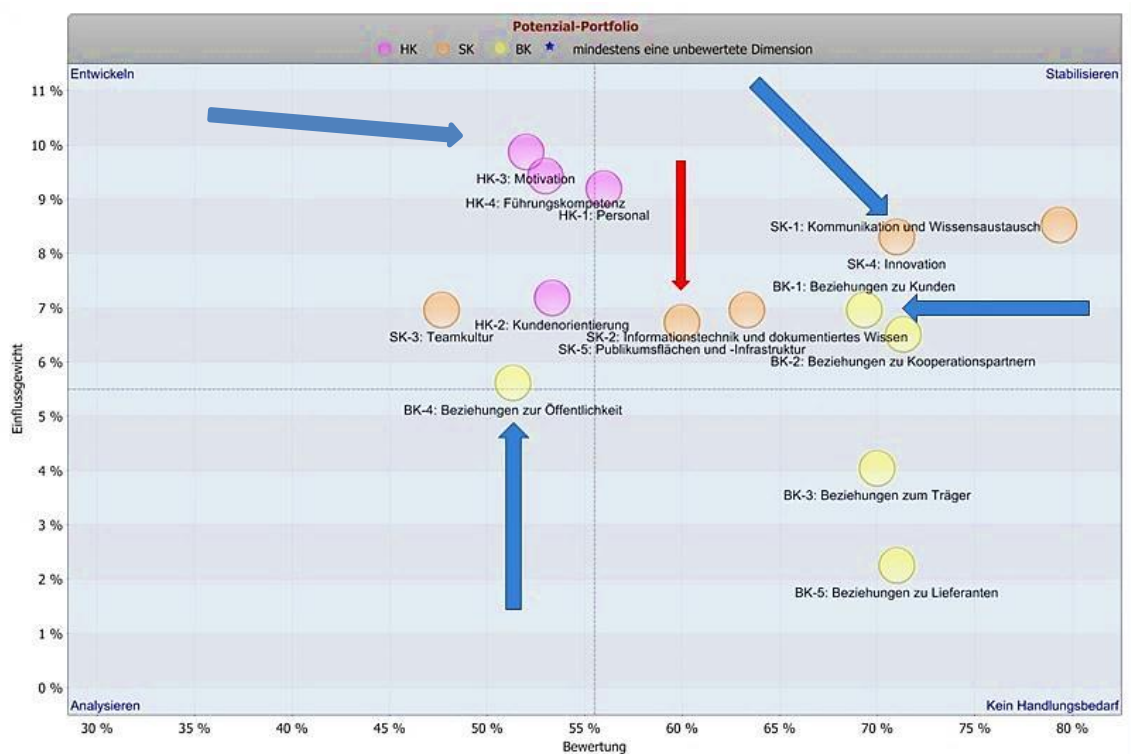
Zum anderen wäre es denkbar, dass Wände herausgerissen werden und so ein Großraumbüro entsteht. Das würde das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team stärken und zugleich mehr Möglichkeiten für mehr Arbeitsplätze bieten. Kleinere Abtrennungen könnten über Regale erfolgen. Zu beachten wäre, dass Besprechungsräume für Gruppen und Projekte vorhanden sein müssen, um im Großraumbüro Arbeitende nicht zu stören. Diese Möglichkeit ist vor allem mit den Büros zum Innenhof hin möglich. Die Tätigkeiten der Mitarbeiter, die bisher dort arbeiten, können auch in einem Großraumbüro vollbracht werden, ohne andere Mitarbeiter zu stören.

4.1.3 Ziele der Maßnahmen

Die Maßnahmen haben alle ein Ziel: Publikumsfläche und interne Bürofläche zu gewinnen. Die bisherige Kapazität an Räumlichkeiten für den allgemeinen Aufenthalt, Lesungen, Führungen und Lernräume sind zu ge-

ring. Im strategischen Wirkungsnetz ist deutlich die Abhängigkeit der Räumlichkeiten zu vielen anderen Einflussfaktoren und vor allem zu den Geschäftsprozessen zu erkennen.¹⁰⁸ Wechselwirkung besteht vor allem mit der Veranstaltungsarbeit, Motivation, Beziehung zu Kunden und damit auch zur Öffentlichkeit und letztendlich zum Geschäftserfolg (GE) GE-3:Image.

Gut wäre ein zeitnaher Erfolg der Maßnahmen, denn das würde vor allem dem Raumangel durch die steigende Nachfrage nach Veranstaltungen und Lernräume beseitigen.



16. Abb.: Verändertes Potenzial-Portfolio des Einflussfaktors SK-5: Publikumsfläche und –Infrastruktur

In Abb. 16 wird die Veränderung des Einflussfaktors SK-5 Publikumsfläche und –Infrastruktur (roter Pfeil) deutlich. Dabei wurde der Faktor in den Bereichen Qualität, Quantität und auch Systematik mit 60 Prozent bewertet. Der Faktor liegt nun im rechten oberen Feld und gehört zu den Faktoren, die stabilisiert werden müssen. Gleichzeitig hat der SK-5 Faktor

¹⁰⁸ S. Abb. 15 Wirkungsnetz des Faktors SK-5: Publikumsfläche und -Infrastruktur der WB 2014

ebenso Einfluss auf die anderen Faktoren (blaue Pfeile). Je nach Einflussgröße von SK-5 und neuer Bewertung durch das Wissensbilanz-Team verändern auch die anderen Faktoren ihre Position in Richtung der oberen beiden Felder. Wird die zur Verfügung stehende Fläche vergrößert, verbessern sich auch die Einflussfaktoren HK-3: Motivation, SK-4: Innovation, BK-1: Beziehung zu Kunden und BK-4: Beziehung zur Öffentlichkeit. Die Motivation der Mitarbeiter steigt, weil sich nun mehr Möglichkeiten für Veranstaltungen ohne Publikumsbetrieb ermöglichen lassen, die Ausstellungsfläche vergrößert sich und es gibt mehr Möglichkeiten mehrere Veranstaltungen auch parallel durchzuführen. Die Vergrößerung der Fläche führt gleichzeitig zu mehr Innovationsmöglichkeiten. Neue Ideen können ausprobiert werden, wenn die Räumlichkeiten vorhanden sind.

4.2 Handlungsfeld „Personal“

Das Handlungsfeld „Personal“ bezieht sich auf den Faktor HK-1 Personal. Das Wissensbilanz-Team hat den Faktor wie folgt definiert:

„Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die zur Aufgabenerfüllung, in Prozessen und insgesamt zum Vorteil der Bibliothek gewinnbringend eingesetzt werden.

Das sind zum Beispiel:

stets aktuelles Fach- und Spezialwissen, Erfahrungen (auch aus anderen Berufen), Wissen über den Bestand und die Bestandsentwicklung, Beherrschen von Arbeitstechniken und EDV-Anwendungen, Verfolgen und Antizipieren neuer Entwicklungen (bzgl. Bibliothekswesen, Medien, Technik, Social Media, Veranstaltungen, Stadt und Region, Gesellschaft und Nachrichten).“¹⁰⁹

Die Quantitätsfrage des Wissensbilanz lautete: „Haben wir ausreichend viele Mitarbeiter, um unsere Ziele zu erreichen?“¹¹⁰ Das Team hat die Frage mit 16 Prozent Zustimmung beantwortet und begründet dies damit, dass die Mitarbeiter in ihrem Fachgebiet an ihre Grenzen stoßen. Die Ziele können mit dem jetzigen Personal nicht erreicht werden, da diese noch mehr Engagement erfordern und die Aufgabengebiete zu umfassend sind. Für das Alltagsgeschäft gibt es also genug Personal, nur wenn man die zukünftigen Ziele erreichen möchte und die Veranstaltungsarbeit weiter ausbauen möchte, ist die Personalanzahl zu gering. Eine Entlastung von geschätzten 30 Prozent könnte es durch den Ausbau des Strukturkapitals (RFID) geben.¹¹¹

Die Qualität (62 Prozent Zustimmung) und die Systematik (90 Prozent Zustimmung) werden hier nicht weiter betrachtet, da das Ziel der Wissensbilanz hauptsächlich die Quantität betrifft. Die sehr guten 90 Prozent in der

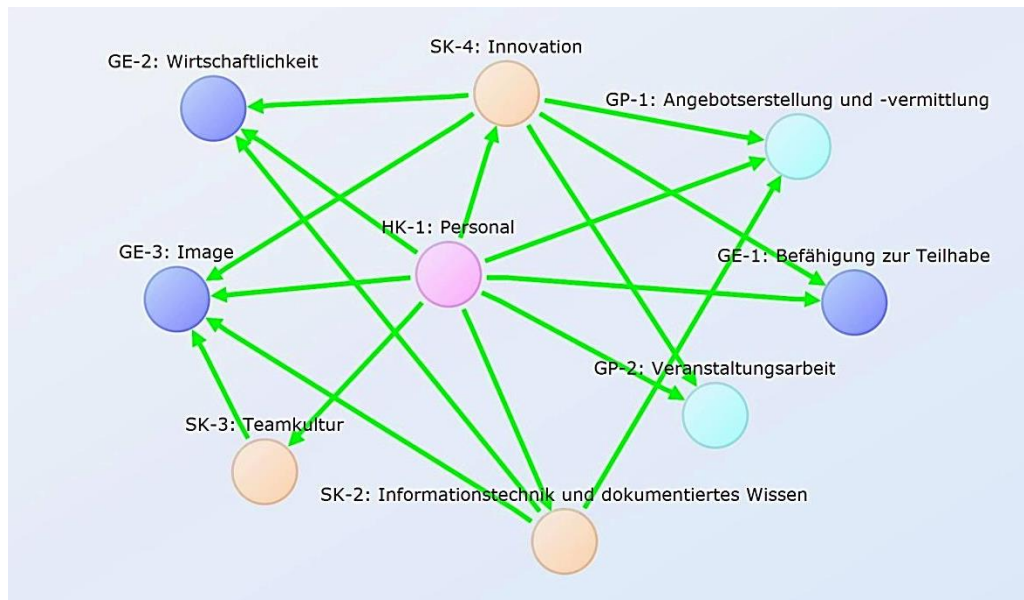
¹⁰⁹ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 19

¹¹⁰ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 20

¹¹¹ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 20

Systematik kann man aus den Maßnahmen der Wissensbilanz 2010/11 herleiten. Die systematische Personalentwicklung wirkt sich stark auf die Ergebnisse der jetzigen Wissensbilanz aus.

Auswirkungen des Einflussfaktors Personal kann man auch hier wieder anschaulich über ein Wirkungsnetz darstellen.



17. Abb.: Wirkungsnetz des Faktors HK-1: Personal der WB 2014¹¹²

Anhand des Wirkungsnetzes des Faktors HK-1: Personal erkennt man den enormen Einfluss des Faktors auf die anderen Faktoren. Sowohl auf Ebene der Quantität, als auch auf Ebene der Qualität werden sich Verbesserungen zeigen. Besonders großen Einfluss hat der Faktor auf die Geschäftserfolge GE-1: Befähigung zur Teilhabe, GE-2: Wirtschaftlichkeit, GE-3: Image, sowie die Geschäftsprozesse GP-1: Angebotserstellung und –Vermittlung und GP-2: Veranstaltungsarbeit. Auf Ebene der Einflussfaktoren ist insbesondere die Wirkung auf das Strukturkapital erkennbar. SK-2: Informationstechnik und dokumentiertes Wissen, SK-3: Personal und SK-4: Innovation werden stark durch HK-1: Personal beeinflusst.¹¹³

¹¹² Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource]

¹¹³ S. ebd.

Deshalb soll nun hier die aktive Mitarbeit des Fördervereins und von Teilnehmern des Freiwilligen kulturellen Jahres als mögliche Maßnahmen besprochen werden.

4.2.1 Indikatoren

Die Stadtbücherei hat 32 Stellen, die sich 45 Mitarbeiter teilen. Die Stadtbücherei bot im Jahr 2013 684 Veranstaltungen an, hatte pro tausend Einwohner 0,27 Vollzeitäquivalente und 116 Jahresöffnungsstunden pro Vollzeitäquivalent. Zum Vergleich mit anderen Bibliotheken benutzt man die Kennzahl „Stellen pro 1000 Einwohner“ und die Anzahl an Veranstaltungen. So erhält man einen prozentualen Vergleich unter öffentlichen Büchereien und kann den Personaleinsatz besser einschätzen.¹¹⁴¹¹⁵

Im Vergleich mit anderen öffentlichen Bibliotheken mit einer Ähnlichkeit von über 95 Prozent, erkennt man, dass andere Bibliotheken im Vergleich mit weniger Personal auskommen müssen. Dazu zählt die Stadtbücherei Ingolstadt (ca. 129628 Einwohner, 176628 Medieneinheiten, 24,5 Stellen laut Stellenplan, 38 Beschäftigte, 537 Veranstaltungen, 0,20 Vollzeitäquivalent pro tausend Einwohner, 191,8 Jahresöffnungsstunden pro Vollzeitäquivalent) und die Stadtbücherei Göttingen (ca. 116420 Einwohner, 182880 Medieneinheiten, 24,75 Stellen laut Stellenplan, 30 Beschäftigte, 536 Veranstaltungen, 0,20 Vollzeitäquivalent pro tausend Einwohner, 161,9 Jahresöffnungsstunden pro Vollzeitäquivalent).

¹¹⁴ Vgl. Deutsche Bibliotheksstatistik mit den Daten von 2013 im Anhang B. Ausgewählt wurden öffentliche Bibliotheken mit ähnlich großer Einwohnerzahl, Bestand, Stellen, Beschäftigte Personen insgesamt, Veranstaltungen, Vollzeitäquivalent pro tausend Einwohner und Jahresöffnungsstunden pro Vollzeit.

¹¹⁵ Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (o.J.)

4.2.2 Maßnahmen

4.2.2.1 Maßnahme 1 „Förderverein“

Am 10. November 2014 gründete sich der Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg. Von der Zusammenarbeit mit dem Förderverein verspricht sich die Stadtbücherei zunächst:

- „neue Ideen von Kunden für das zukünftige Angebot,
- Ausbau der lokalen Netzwerke,
- ehrenamtliche Mitarbeit und finanzielle Unterstützung bei neuen Projekten.“¹¹⁶

Hierbei soll der Förderverein der personellen Anspannung der Stadtbücherei durch entsprechende Maßnahmen entgegenwirken. Die Vereinsziele sind folgende:

- *„Unterstützung der Stadtbücherei Würzburg – auch im Sinne von Lobbyarbeit*
- *Einwerbung von Geld- und Sachspenden zur Weiterentwicklung der Stadtbücherei*
- *Veranstaltung von Vorträgen, Autorenlesungen und sonstigen Unternehmungen im Sinne der Zielsetzung*
- *Motivation von Mitgliedern oder Dritten, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse der Stadtbücherei in Form ehrenamtlicher Projekte anzubieten*
- *Organisation von Kooperationen*
- *Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Vereinsziele“*¹¹⁷

Die Satzung des Fördervereins lässt eine Vielzahl von Förderungsmittel und –maßnahmen zu¹¹⁸.

¹¹⁶ Facebook-Veranstaltung der Stadtbücherei Würzburg vom 3. November 2014 „Gründungsversammlung: Förderverein der Stadtbücherei Würzburg“ [elektronische Ressource]

¹¹⁷ Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e.V. (2014) und s. Anhang D

¹¹⁸ Vgl. hierzu den Beitrag von Pirsich (2005), S. 95ff.

1. Einwerbung von finanziellen Mitteln für Projekte, Veranstaltungen und Medien der Stadtbücherei

Eine finanzielle Hilfe könnte man sich bei Veranstaltungen wie den Literarischen Frühling und Herbst, Lesungen in den Stadtteilbüchereien und bei den Jugendbuchwochen oder ganz konkret zum Erwerb neuer Medien vorstellen. Es wäre ebenso möglich die in Kapitel 4.3.2.3 „Maßnahme 3 ‚Zufriedenheit der Mitarbeiter‘“ vorgestellte Maßnahme zu finanzieren.

2. Kulturpolitische Partnerschaft

Die Formulierung in der Vereinssatzung macht deutlich, im Sinne der Bücherei zu sprechen, wenn diese aus der Gründen der Verwaltungsraison nicht sprechen kann oder nicht sprechen darf.¹¹⁹ Das bedeutet, dass der Förderverein im Stadtrat Lobbyarbeit machen soll.

3. Kulturveranstalter

Der Verein kann als eigener Kulturveranstalter für die Stadtbücherei tätig werden. Dazu können selbstfinanzierte Lesungen, Ausstellung von Künstlern, Jubiläen, Bücherflohmärkten oder auch musikalische Veranstaltungen zählen.

4. Förderer von Schreib- und Leseförderungsprojekten

Eine Zusammenarbeit ist hier vor allem mit der Kinderbücherei, insbesondere im Leseförderungsprojekt „Flip – der Bär“, denkbar. Die Bären könnte der Förderverein finanzieren, in die Klassen bringen und das Binden der Erlebnisberichte der Schulklassen ermöglichen, sowie beim „Bärenfest“ mitarbeiten.

5. Arbeitgeber

Besonders der letzte Punkt müsste überprüft werden, inwieweit als Arbeitgeber in Übereinstimmung mit der Satzung gehandelt und ob die Gemeinnützigkeit des Vereins beeinträchtigt wird. Die Gelder könnten zum Bei-

¹¹⁹ Vgl. Pirsich (2005), S. 98

spiel für die Schaffung einer Stelle für ein Freiwilliges Soziales oder Kulturelles Jahr verwendet werden.¹²⁰

4.2.2.2 Maßnahme 2 „Freiwilliges Jahr“

In vielen öffentlichen Bibliotheken gibt es für junge Erwachsene die Möglichkeit ein Freiwilliges Kulturelles oder Soziales Jahr zu machen. Allerdings müssen die Einsatzstellen gewisse Bedingungen erfüllen:

- Einsatz von Freiwilligen darf nicht zu Personalkürzungen führen (Stelle wird zusätzlich zum Stellenplan eingerichtet)
- Arbeitsbereich sollte an Alter, persönlichen Interessen und Eignung des Freiwilligen angepasst sein
- Es sollten Hilfs- und Unterstützungstätigkeiten für Fachpersonal sein, dennoch darf Verantwortung übertragen werden
- Ein fachlicher Anleiter und Ansprechpartner muss den Freiwilligen in ihrer Stelle zur Verfügung stehen
- Einhaltung des (Jugend-)Arbeitsschutzgesetz und Jugendschutzgesetz
- Freistellung für Bildungstage (etwa 25 Tage pro Jahr) des Freiwilligen
- Gewährleistung des gesetzlichen Urlaubsanspruchs (mindestens 24 Tage pro Jahr)
- Einsatzstelle arbeitet kooperativ mit Freiwilligendienst-Träger zusammen
- Beteiligung an Kosten für den/die Freiwillige(n)¹²¹

Besonders der letzte Punkt kann im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Förderverein finanziert werden. Die Kosten für eine Stelle belaufen sich auf die Arbeitnehmer- und Arbeitgeberanteil der Beiträge zur Sozial-

¹²⁰ S. Kapitel 4.2.2.2 Maßnahme 2 „Freiwilliges Jahr“

¹²¹ Vgl. Internationaler Bund (o.J.) [elektronische Ressource]

Dabei wurde der Faktor in den Bereichen Qualität, Quantität und auch Systematik mit 60 Prozent bewertet. Der Faktor liegt nun im rechten oberen Feld und gehört zu den Faktoren, die stabilisiert werden müssen. Wird also HK-1: Personal (roter Pfeil) besser bewertet, verändern sich auch die anderen Faktoren (blaue Pfeile) SK-2: Informationstechnik und dokumentiertes Wissen, SK-3: Teamkultur und SK-4: Innovation. Die höhere Verfügbarkeit von Personal wirkt sich ebenso positiv auf sämtliche Geschäftserfolge (Befähigung zur Teilhabe, Wirtschaftlichkeit, Image) und – Prozesse (Angebotserstellung und –Vermittlung, Veranstaltungsarbeit) aus. Mit mehr Personal können die Öffnungszeiten erweitert, mehr Veranstaltungen durchgeführt und Innovationen ermöglicht werden. Durch die Etablierung des Vereins zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg kann noch besser ein spezifiziertes Angebot für bestimmte Kundengruppen erstellt werden.

4.3 Handlungsfeld „Teamkultur“

Das Handlungsfeld Teamkultur bezieht sich auf den Einflussfaktor HK- 3: Teamkultur. Das Wissensbilanz-Team hat den Einflussfaktor wie folgt definiert:

„Für die Stadtbücherei Würzburg sind folgende persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeitenden besonders wichtig:

Teamfähigkeit, Kollegialität und Loyalität, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Flexibilität, Empathie, Offenheit für Neues sowie die Fähigkeit sich Kritik und Konflikten zu stellen und Aufgaben gemeinsam zu bewältigen, Verständnis, Akzeptanz und Toleranz im Miteinander, Lob und gegenseitiger Respekt, Anerkennung und konstruktive Kritik.

Als Prinzipien unserer Zusammenarbeit gelten:

Wir sind eine Lernende Organisation, wir arbeiten teamorientiert, professionell, effizient und wirtschaftlich. Wir erreichen unsere Ziele gemeinsam. Wir sind ein heterogenes Team, in dem Unterschiede erwünscht sind und die Gemeinschaft bereichern.“¹²⁴

Das Wissensbilanz-Team fasst für den Einflussfaktor Teamkultur die Qualitäts-, als auch die Quantitätsfrage zusammen. Diese lautet: „Ist unsere Teamkultur gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?“¹²⁵ Die Frage wurde mit 51 Prozent Zustimmung beantwortet. Begründet wird dies damit, dass es „menschelt“, Absprachen fehlen und nicht immer alle hinter den Projekten der Stadtbücherei stehen. Dennoch ist das Team der Meinung, dass der Wille zur Zusammenarbeit vorhanden ist und man bei Konflikten, etwa mit Kunden, Empathie bekommt.¹²⁶

¹²⁴ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 24

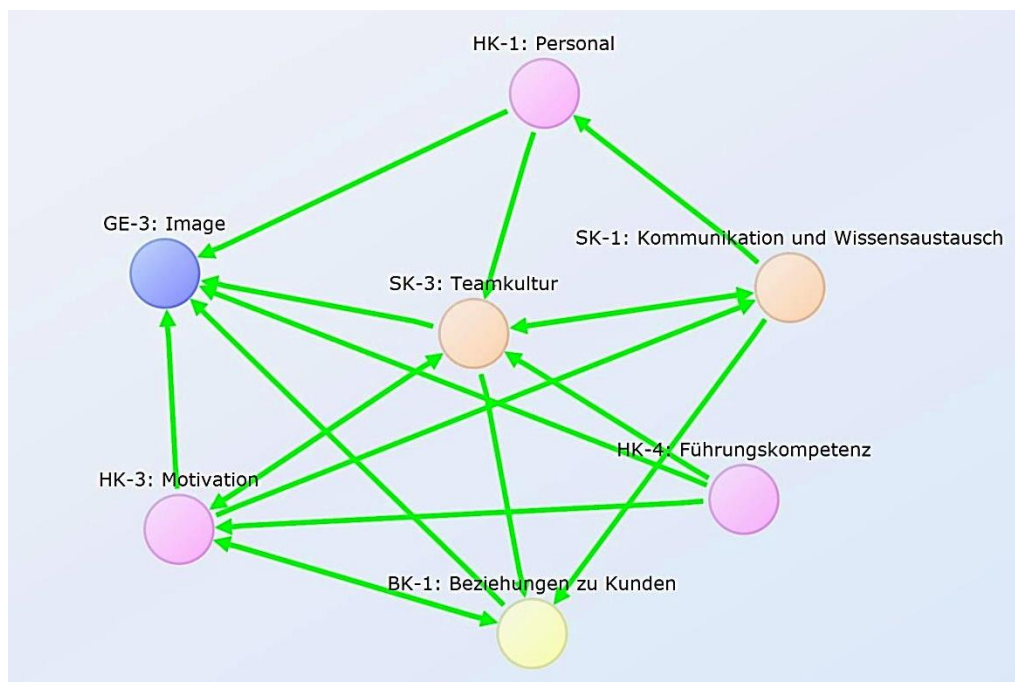
¹²⁵ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 27

¹²⁶ Vgl. Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 27f.

Im Bereich der Systematik wurde folgende Frage gestellt: „Pflegen und entwickeln wir unsere Teamkultur systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?“¹²⁷

Festgestellt wurde mit 41 Prozent Zustimmung: Schulungen für die Teamkultur gab es bereits vor einigen Jahren. Das Mitarbeiterfest wurde mangels Interesse eingestellt, stattdessen gibt es einmal im Monat Geburtstagsfeiern, die zur Teamkultur beitragen. Des Weiteren gibt es ein Generationenproblem, in dem wenig Verständnis für die Bedürfnisse, Ansprüche und Projekte der jeweiligen Generation bestehen. In der Dienstbesprechung darf jede Abteilung ihre aktuellen Tätigkeiten und Probleme darlegen, was zu mehr Verständnis innerhalb des Teams beiträgt.

Auswirkungen des Einflussfaktors „Teamkultur“ kann man auch hier wieder anschaulich über ein Wirkungsnetz darstellen.



19. Abb.: Wirkungsnetz des Einflussfaktors SK-3: Teamkultur der WB 2014¹²⁸

Starke Wechselwirkungen bestehen zwischen den Einflussfaktoren SK-3: Teamkultur, HK-3: Motivation, sowie SK-1: Kommunikation und

¹²⁷ Stadtbücherei Würzburg (2014b), S. 28

¹²⁸ Fraunhofer IPK (2013) [elektronische Ressource]

Wissensaustausch. Gleichzeitig hat der Faktor HK-4: Führungskompetenz einen entscheidenden Einfluss auf die Teamkultur.¹²⁹ Das ist nicht weiter verwunderlich. Denn durch das Führungsteam werden die Rahmenbedingungen für die Bildung einer Teamkultur gesetzt.¹³⁰ Dasselbe gilt für HK-1: Personal. Verbessert sich die Quantität an Personal, entlastet dies Mitarbeiter und verbessert dadurch die Teamkultur. Da der Faktor Teamkultur viele Wechselwirkungen mit anderen Faktoren hat, sollten gerade bei diesen Faktoren Maßnahmen zur Verbesserung ansetzen.

4.3.1 Indikatoren

Kennzahlen zur Teamkultur sind schwierig zu erheben und mit anderen Organisationen nicht vergleichbar. Einziges Mittel zur Erhebung von Kennzahlen sind Fragebögen, die über die Zufriedenheit im Team Auskunft geben. Ob dies sinnvoll ist oder besser in Einzel- oder Gruppengesprächen geschehen sollte, ist fraglich. Eine Möglichkeit zur Erhebung der Teamkultur ist das offene Gespräch in der Erstellung der Wissensbilanz.

4.3.2 Maßnahmen

4.3.2.1 Maßnahme „Umzug von Frau Flicker“

Ausgangssituation war das abgelegene Büro der Leiterin der Stadtbücherei Frau Flicker und ihrem Vorzimmer im zweiten Stock im südlichen Teil des Falkenhauses. Die Büros der Mitarbeiter liegen zwar ebenfalls im zweiten Stock, der durch ein Treppenhaus mit den Büros im dritten und vierten Stock verbunden ist. Diese liegen im westlichen Gebäudeteil der Bücherei. Wenn Mitarbeiter ihre Anliegen persönlich mit dem Sekretariat oder Frau Flicker besprechen wollten, mussten sie durch den Publikumsbereich der Musikbücherei gehen.

¹²⁹ Vgl. Sichler (2012), 490

¹³⁰ Vgl. Probst und Wiedemann (2013), S.143f.

Mittlerweile hat Frau Flicker einen zweiten Arbeitsplatz in einem Büro der IT-Abteilung. Dieses Büro liegt im dritten Stock der Büroabteilungen und ist für alle Mitarbeiter ohne Publikumsbegegnung zu erreichen.

Bisher konnte die Musikbücherei eine psychologische Trennung von der Leitung bei einigen Mitarbeitern hervorrufen. Diese Trennung soll durch den Umzug am Nachmittag abgebaut werden.

Frau Flicker ist meist morgens noch in ihrem ursprünglichen Büro. Nachmittags wechselt sie dann in die Büroabteilung. Auf Dauer ist dies jedoch keine Lösung, da Frau Flicker nicht alle Unterlagen und Büromaterialien bei sich haben kann. Der Auszug der Aktenstelle und die eventuelle Neustrukturierung der internen Bürofläche aus Kapitel 4.1.2.3. würde die Situation verbessern.

4.3.2.2 Maßnahme 2 „Team-Entwicklung“

Hinter der Aufgabenerfüllung und Zielverfolgung der Stadtbücherei steht ein Team aus 45 Mitarbeitern. Dass es innerhalb der Mitarbeiter Meinungsverschiedenheiten, Missverständnisse und Spannungen gibt, gehört zum Alltag einer Organisation. Um grundsätzlich Verständnis und Unterstützung füreinander zu erreichen, sollen die Mitarbeiter enger zusammenwachsen.

Um Teams zu entwickeln gibt es nach Doppler drei Leitfragen zur Besetzung:

1. Sachkunde und Fähigkeit müssen für die Aufgabenerfüllung vertreten sein
2. alle Mitglieder müssen die Fähigkeit und Bereitschaft haben mit den anderen Teammitgliedern zu kommunizieren und zu kooperieren

3. Keine zu großen Gruppen (maximal acht Personen), da sonst der Kommunikationsaufwand immer größer und unübersichtlicher wird¹³¹

Teamentwicklung ist ein ständiger Prozess, der nicht durch eine einmalige Maßnahme verbessert wird.¹³² Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern, Sommer- und/oder Motto Partys oder Geburtstagsfeiern¹³³ sollten zum festen Bestandteil der Teamkultur gehören.

„[Für die Teamentwicklung] ist [es] wichtig, frühzeitig Erwartungen, Ziele und das Vorgehen abzustimmen (Kontaktphase) sowie mithilfe eines geeigneten Diagnoseinstruments¹³⁴ den Ist-Zustand des Teams zu erfassen (Diagnosephase). Nur basierend auf dieser Analyse können in der sich anschließenden Planungs- und Durchführungsphasen geeignete Maßnahmen ausgewählt und eingesetzt werden.“¹³⁵

Wie bei allen Veränderungsprozessen sollte zum Abschluss eine Evaluation stattfinden.¹³⁶

Um das gesamte Mitarbeiter-Team zu stärken, gibt es außerbetriebliche Ansätze, die keine inhaltliche Nähe zum betrieblichen Alltag haben.¹³⁷ Das sind Veranstaltungen wie Kanufahrten, Kochkurse oder der klassische Klettergarten. Der Erfolg solcher Maßnahmen ist in der Wissenschaft noch nicht nachgewiesen. Einerseits wird argumentiert, dass das gemeinsame Erlebnis bereits zur besseren Teamkultur führt, andererseits kann das Erlebte schlecht in den betrieblichen Alltag übernommen werden. Deshalb sollte die Maßnahme so gewählt werden, dass ein Transfer in

¹³¹ Vgl. Doppler und Lauterburg (2008), S. 464ff.

¹³² Vgl. Kauffeld und Schulte (2012), S. 575

¹³³ Anm. d. Verf.: Geburtstagsfeiern werden bereits jeden Monate von den „Geburtstagskindern“ als großes Frühstück veranstaltet.

¹³⁴ Diagnoseinstrumente: Beobachtung von Prozessen oder Besprechungen, Videoanalysen, Fragebögen; ausführlichere Informationen. Weitere Informationen: Kauffeld und Schulte (2012), S. 577ff.; Kauffeld, Simone: Teamdiagnose (2001); Comelli, Gerhard: Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungsstraining (2009)

¹³⁵ Kauffeld und Schulte (2012), S. 575

¹³⁶ Vgl. Kauffeld und Schulte (2012), S. 575

¹³⁷ Vgl. Kauffeld und Schulte (2012), S. 581

den Arbeitsalltag gelingt.¹³⁸ Dies ist zum Beispiel auch über eine Supervision möglich.

4.3.2.3 Maßnahme 3 „Zufriedenheit der Mitarbeiter“

Motive und Motivation der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle, um die Ziele einer Organisation zu erreichen. Nach Silcher lassen sich im Kontext von Arbeits- und Leistungshandeln zwei zusammenhängende aber auch differenzierbare Phänomene abgrenzen:

- a) *„Einmal steht die Wahl einer bestimmten Handlungsoption unter mehreren Möglichkeiten im Fokus der Betrachtung,*
- b) *zum anderen wird die Realisierung einer bereits gewählten Alternative und die damit verbunden Ausdauer oder Persistenz im Handel (Wollen) thematisiert.“¹³⁹*

Um dieses Wollen zu schaffen, lohnt es sich ein Anreizsystem für die Mitarbeiter zu entwickeln. „Variable Entgeltbestandteile bilden hierbei eine wichtige Voraussetzung, um die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Fach- und Führungskräfte günstig zu beeinflussen.“¹⁴⁰ Dabei geht es vor allem darum, Anreize und Motivationsfaktoren den Mitarbeitern zu bieten, um die Ziele der Organisation zu erreichen. Ein solches Modell ist das Cafeteria-Modell. „Der Cafeteria- Ansatz besagt, daß [sic!] es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er unter der Prämisse der Kostenneutralität zwischen inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen [...] innerhalb eines bestimmten Budgets wählen kann, analog der Menü-Auswahl in einer Cafeteria.“¹⁴¹ Für dieses System muss ein dafür bestimmtes Budget festgelegt werden, dass an anderer Stelle allerdings eingespart werden muss.

¹³⁸ Vgl. Alwert (2005); Kauffeld und Schulte (2012), S. 528ff.

¹³⁹ Silcher (2012), S. 449

¹⁴⁰ Alwert (2005); Wagner, Grawert und Langemeyer (1993), S. V

¹⁴¹ Alwert (2005); Wagner et al. (1993), S. 4

Bei der Entwicklung des Systems werden die Mitarbeiter aktiv miteinbezogen. Dabei kann von der Leitungsebene aus ein Rahmen der Möglichkeiten der Anreize gesteckt werden. Das Wahlangebot für den Mitarbeiter sollte mindestens aus zwei oder mehr Möglichkeiten bestehen und einen Mehrwert bieten. Um das Angebot attraktiv für kommende Jahre zu halten, sollten diese regelmäßig ausgetauscht werden.¹⁴²

Für die Stadtbücherei würden vor allem immaterielle Anreizfaktoren in Frage kommen.¹⁴³ Monetäre Anreize sind in ihrem Umfang nicht möglich. Dieser würde den finanziellen Rahmen der Stadtbücherei überlasten.

Das Maß und die Kriterien, wonach die Mitarbeiterleistung zu beurteilen ist, sollte in einer Arbeitsgruppe aus den verschiedenen Abteilungen erhoben werden. Dabei sollte auch hier auf einer konstruktiven Ebene die Diskussion stattfinden und die Kriterien so festgelegt werden, dass alle Mitarbeiter diese potentiell erreichen können.

4.3.3 Ziele der Maßnahmen

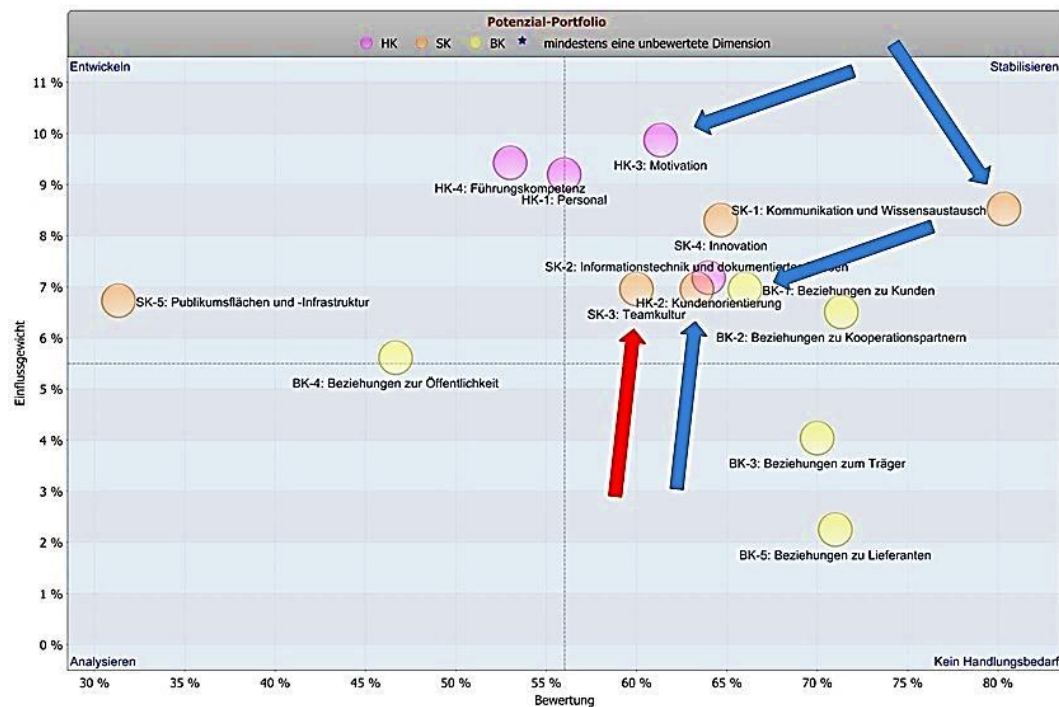
Ziel der Maßnahmen ist die interne Struktur zwischen den Mitarbeitern zu festigen und Vertrauen in die Arbeitsweise der Kollegen und Kolleginnen herzustellen. In einem möglichen Potenzial-Portfolio erkennt man auch hier wieder die Veränderungen durch mögliche Maßnahmen.

Anhand von Abb. 20 lassen sich die potentiellen Auswirkungen der Maßnahmen auf andere Faktoren erkennen. Dabei wurde der Faktor SK-3: Teamkultur (roter Pfeil) in den Bereichen Qualität, Quantität und Systematik mit 60 Prozent bewertet.

¹⁴² Vgl. Wagner et al. (1993), S. 10

¹⁴³ Beispiele für die Stadtbücherei Würzburg: diverse Arbeitszeit- und Urlaubszeitmodelle, Kurse an der VHS, kostenfreie Verköstigung durch das Lesecafé, Essensgutscheine, Karten für Kulturveranstaltungen, Kochkurse, Schmuckgestaltungskurse, Parkplatz in der Marktgarage, kostenloses Nutzen von Bus und Straßenbahn in Würzburg für eine bestimmte Anzahl an Monaten, Besuch der Frankfurter oder Leipziger Buchmesse, Mitgliedschaft im Fitnessstudio, längere zeitliche Abwesenheit (Sabbatical), exklusive Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Wagner et al. (1993), S. 45)

Handlungsfelder in der Stadtbücherei Würzburg



20. Abb.: Verändertes Potenzial-Portfolio des Einflussfaktors SK-3: Teamkultur

Der Faktor liegt nun im rechten oberen Feld und gehört zu denen Faktoren, die stabilisiert werden müssen. Mit der besseren Bewertung verbessern sich auch die Faktoren (blaue Pfeile) HK-2: Kundenorientierung, HK-3: Motivation, BK-1: Beziehung zu Kunden und SK-1: Kommunikation und Wissensaustausch. Wird die Teamkultur durch entsprechende Maßnahmen gefördert, ist die Motivation am Arbeitsplatz höher. Die Kommunikation und der Austausch von Informationen steigt, was unter anderem zu einer besseren Kundenorientierung und Beziehung zu Kunden führen kann.

5 Maßnahmenmanagement-Modell für die Stadtbücherei Würzburg

Das bisher beschriebene Maßnahmenmanagement¹⁴⁴ ist in seiner Durchführung für kleinere Organisationen wie die Stadtbücherei Würzburg so nicht umsetzbar. Deshalb wird im folgenden Kapitel das Maßnahmenmanagement auf die internen Voraussetzungen und Praktikabilität der Stadtbücherei angepasst und soll als Handlungsempfehlung dienen.

5.1 Einbindung des Maßnahmenmanagements in die Wissensbilanz

Wie in Abbildung 7¹⁴⁵ gezeigt, kann das Maßnahmenmanagement bereits während des vorletzten Schrittes (Maßnahmen) der laufenden Wissensbilanz begonnen werden. Für die Stadtbücherei wird vorgeschlagen, dass in diesem Schritt der Wissensbilanz die Ideen der Workshop-Teilnehmer festgehalten werden.

Durch die Größe der Stadtbücherei und durch die geringe Personalkapazität bedingt, kann eine Einteilung, bzw. Unterscheidung zwischen WB-Team, MS-Team und M-Team schwer durchzuführen sein. Deshalb wird das MS-Team mit all seinen Aufgaben durch die Leitung, bzw. das Leitungsteam der Stadtbücherei ersetzt und durch das WB-Team ergänzt.¹⁴⁶

Die Leitung hat den Überblick über die strategischen Ziele der Stadtbücherei und über alle besprochenen Maßnahmen im Wissensbilanz-Workshop, sodass es hier die größte Schnittstelle gibt, um die Informationen zu strukturieren. Sie trägt die gesamte Verantwortung für das Maßnahmenmanagement. In Zusammenarbeit mit dem WB-Team bestehen

¹⁴⁴ S. Kap. 3 „Maßnahmenmanagement“

¹⁴⁵ S. Kap. 3.1 „Einbindung des Maßnahmenmanagements“

¹⁴⁶ Anm. d. Verf.: Hier im Folgenden nur noch Leitung genannt. Die Aussagen beziehen sich dennoch auf das Leitungsteam.

die Aufgaben vor allem darin, Maßnahmen aufzunehmen, bzw. zu verwerfen, ergänzen, zu priorisieren und Maßnahmenbündel zu bilden.

Das M-Team behält seine Aufgaben bei. Allerdings sollten auch hier wieder, bedingt durch die Größe der Organisation, Anpassungen stattfinden. Nicht eine Maßnahme wird vom M-Team bearbeitet, stattdessen werden die besprochenen Maßnahmen aus dem WB-Workshop gegliedert und Maßnahmenbündel pro zu verbessernden Einflussfaktor gebildet. Diese Bündel sollten wegen der Übersichtlichkeit nicht mehr als drei Maßnahmen beinhalten. Pro Maßnahmenbündel wird ein M-Team zugeordnet. Auch in diesen Teams ist es wichtig, dass Vertreter aus der von den Maßnahmen betroffenen Abteilung einbezogen werden. Das M-Team hat wieder die operative Aufgabe die Maßnahmen zu planen, umzusetzen und gegebenenfalls nach den Vorgaben des MS-Teams anzupassen und über den Fortschritt der Umsetzung zu berichten.

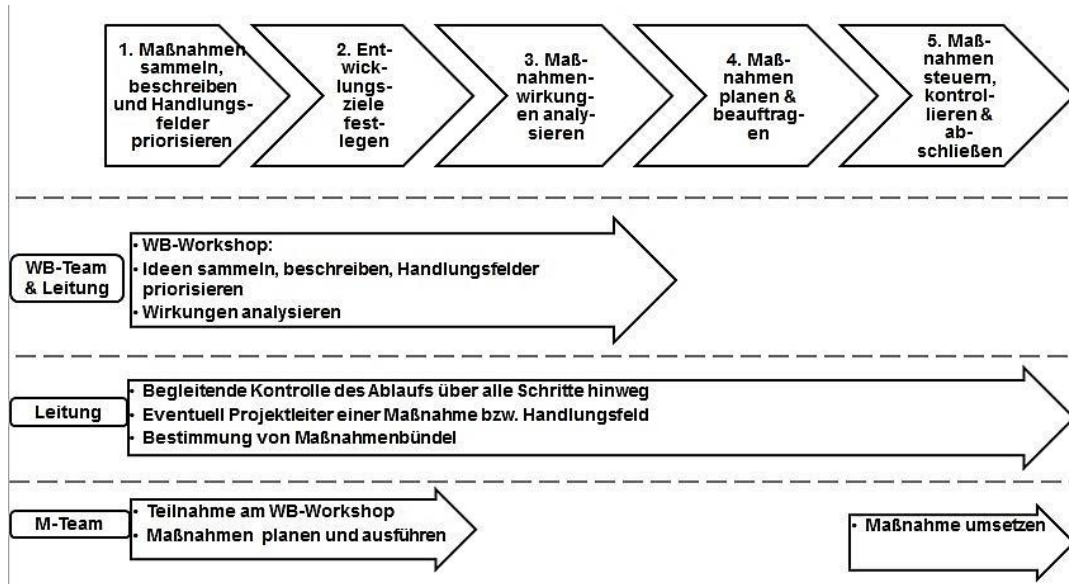
Die Leitung sollte, je nach Einflussfaktor, bei vielen Maßnahmen das M-Team unterstützen und eventuell ganze Maßnahmenbündel oder einzelne Maßnahmen übernehmen. Dabei geht es vor allem um Maßnahmen, die stark mit dem Beziehungskapital¹⁴⁷ und dem Strukturkapital¹⁴⁸ zusammenhängen. Für den Erfolg der Maßnahmen spielt hier auch die externe Präsentation der Maßnahmen eine wichtige Rolle. Dabei ist besonders die Verbesserung von SK-5: Publikumsfläche und -Infrastruktur gemeint.

¹⁴⁷ S. Kap. 4.2 „Personal“

¹⁴⁸ S. Kap. 4.1 „Publikumsfläche und Infrastruktur“

5.2 Ablauf des Maßnahmenmanagements in der Stadtbücherei Würzburg

Das Maßnahmenmanagement ist auch hier in mehrere Schritte untergliedert.



21. Abb.: Eigene Darstellung: Ablauf des Maßnahmenmanagements und Workshop-Ablauf in der Stadtbücherei Würzburg.

5.2.1 1. Schritt „Maßnahmen sammeln, beschreiben und Handlungsfelder priorisieren“

Der erste Schritt kann bereits während des WB-Workshops bei der Festlegung von Maßnahmen vollzogen werden. Mit dem gesamten WB-Team werden Maßnahmenideen gesammelt, diskutiert und beschrieben.¹⁴⁹

Um mehr Transparenz in das Maßnahmenmanagement zu bringen, kann bereits mit dem gesamten Team die Priorisierung der Handlungsfelder und der einzelnen Maßnahmen vorgenommen werden. Das spart Zeit und sorgt für eine offene Kommunikation und Diskussion zwischen WB-Workshop Teilnehmern und der Leitung. Hier kann bereits mit der Eisen-

¹⁴⁹ Vgl. Kap. 3.2.1 „1. Schritt: ‚Handlungsfelder beschreiben“

hower-Matrix auf einem Flipchart gearbeitet werden.¹⁵⁰ Dabei sollte der erwartete Nutzen für das Entwicklungsziel beschrieben und festgehalten werden.¹⁵¹

5.2.2 2. Schritt „Entwicklungsziele festlegen“

Auch dieser Schritt kann bereits mit dem gesamten WB-Team besprochen werden. Dazu werden die Wirkungszusammenhänge der Wirkungsnetze aus der Wissensbilanz herangezogen und Entwicklungsziele im Hinblick auf die Geschäftsprozesse und –erfolge als Vorgabe für mögliche Maßnahmen formuliert und festgelegt werden.

5.2.3 3. Schritt „Maßnahmenwirkungen analysieren“

Um einer Maßnahme die Chance auf Etablierung zu geben, sollte deren Wirkung in diesem Schritt mit Hilfe eines operativen Wirkungsnetzes dargestellt werden.¹⁵² Dieser Schritt sollte ebenfalls mit dem WB-Team besprochen werden, da dieses die Wirkungen der Maßnahmen analysieren soll. Die Maßnahme kann eventuell neu diskutiert oder ausgerichtet werden, sollten sich unerwünschte Wirkungen bemerkbar machen.

Zum Abschluss des WB-Workshops kann mit Hilfe eines Projekt-Canvas¹⁵³ die einzelnen Maßnahmen grob geplant werden. Das macht das Ausfüllen des Maßnahmensteckbriefs und die Planung für das M-Team im nächsten Schritt einfacher.

¹⁵⁰ Vgl. Abb. 10: „Eisenhower-Matrix zur Priorisierung von Maßnahmen“

¹⁵¹ Vgl. Kap. 3.2.3 „3. Schritt: ‚Maßnahmen sammeln & priorisieren‘“

¹⁵² Vgl. Kap. 3.2.4 „Maßnahmenwirkungen analysieren“

¹⁵³ Proud Sourcing GmbH (o.J.) [elektronische Ressource]. Empfohlen wird hierzu das Modell „Project Canvas“; hier auch „Projekt-Canvas“ genannt; S. Anhang B

5.2.4 4. Schritt „Maßnahmen planen und beauftragen“

Sind sich WB-Team und die Leitung einig über die bisherigen Maßnahmen, kann in diesem Schritt nun die Maßnahmen beauftragt und im Detail geplant werden. Der Auftrag wird von der Leitung ausgesprochen. Dazu wird der Maßnahmensteckbrief¹⁵⁴ ausgefüllt und dem M-Teamleiter übergeben.

Die M-Teams werden aus den jeweiligen Mitarbeitern der jeweiligen betroffenen Abteilungen besetzt. Gemeinsam bespricht das M-Team die einzelnen Schritte der Maßnahme und legt fest, wer welchen Planungsschritt ausführt. Hier wird ein virtuelles Planungsboard empfohlen.¹⁵⁵ Den Link zum Planungsboard kann das M-Team über das interne Wiki-Informationssystem der Stadtbücherei abrufen und speichern. Der Vorteil von diesem Instrument ist die leichte Überprüfbarkeit des Ist-Zustandes des Planungsprozesses von allen M-Teammitgliedern und des Leitungsteams.

Das virtuelle Planungsboard besteht aus mehreren Abschnitten, die von allen M-Team Mitgliedern über einen URL-Link bearbeitet werden können. Dabei können die Mitglieder virtuelle Post-Its in die jeweiligen Abschnitte erstellen und in andere Abschnitte verschieben. Der unterste Abschnitt bietet einen Brainstorming Bereich, in den die Mitglieder alle Gedanken zu der Maßnahme schreiben können. Der erste Bereich des oberen Teils ist der Task-Bereich. Hier werden sämtliche Aufgaben für die Umsetzung der Maßnahme gesammelt. Die virtuellen „Aufgaben Post-Its“ können im Folgenden in die jeweiligen verschiedenen anderen Bereiche verschoben werden. Diese heißen: Blocker (was hindert an der Aufgabenerfüllung?), Work in Progress (welche Aufgaben werden gerade bearbeitet?), Done (welche Aufgaben wurden erledigt?) und Reviewed (welche Aufgaben wurden nachbereitet?). Jedem Planungsboard kann ein individueller Name gegeben werden. Es kann sowohl für die Bearbeitung von einzelnen Maßnahmen, als auch für die Maßnahmenbündel verwendet werden.

¹⁵⁴ S. Tab. 2 „Mustersteckbrief für Maßnahmen“

¹⁵⁵ S. Anhang C

Ist die Maßnahme sehr umfangreich, sollte sie in Etappen gegliedert werden. Diese Etappen können auch im Planungsboard vermerkt werden.

Damit die Leitung den Überblick über die diversen Handlungsfelder und Maßnahmen nicht verliert, sollte eine Maßnahmenübersicht angelegt werden. Dies kann sowohl virtuell, als auch mit der Maßnahmenübersicht nach Alwert erfolgen.¹⁵⁶ Virtuell kann dazu auch das vorgestellte Planungsboard verwendet werden. Dabei können sämtliche Maßnahmen und ihr aktueller Status übersichtlich dargestellt werden und alle Maßnahmen-Beteiligten können sich schnell ein Bild über den aktuellen Stand der Maßnahmen machen.

5.2.5 5. Schritt „Maßnahmen steuern, kontrollieren und abschließen“

Bei regelmäßigen Treffen zwischen M-Team und Leitung sollte der Ist-Zustand des Maßnahmenprozesses berichtet werden. Sollten sich Änderungen ergeben haben, sind diese entsprechend einzupflegen und die jeweilige Maßnahme anzupassen.

Mithilfe der Maßnahmenstatusvorlage¹⁵⁷, die das M-Team vor jedem Treffen ausfüllt, und dem Planungsboard des M-Teams kann der Fortschritt der Umsetzung bewertet werden. Die Leitung sollte hierbei immer den Fokus auf das Aufwand-Nutzen-Verhältnis haben.

Auch hier ist die Wichtigkeit von Teilerfolgen für das M-Team zu erwähnen.

1. Erarbeitung des Umsetzungsstatus

Für jede Maßnahme sollte auch ein Maßnahmenstatus erarbeitet werden. Er dient zusätzlich zum Planungsboard der Kontrolle des Fortschritts der

¹⁵⁶ Vgl. Tab. 5 „Vorlage für die Maßnahmenübersicht“ in Kap. 3.2.6

¹⁵⁷ Vgl. Tab. 3 „Maßnahmenstatusvorlage“

Maßnahme durch die Leitung. Durch das M-Team wird die Maßnahmenstatusvorlage vor jedem Treffen ausgefüllt.¹⁵⁸

Status der Maßnahme		Name
Bewertungskategorie	Begründung des Status'	Bewertung in % durch das Leitungs-/WB-Team
Zielerreichung	Ist die Zielerreichung gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründung.	
Erreichter Nutzen	Ist der erreichte Nutzen (zum Zeitpunkt der Bewertung) hoch genug, um den Projekterfolg sicherzustellen. Begründung.	
Umsetzungsfortschritt	Ist der Projektfortschritt gut genug, um den Projekterfolg sicherzustellen? Begründung.	
Bisheriger Aufwand	Ist der Aufwand niedrig genug, um ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten? Begründung.	
Gesamteinschätzung	Wie ist der Status der Maßnahme zusammenfassend zu bewerten? Der Schwerpunkt sollte auf den Prognosen für Maßnahmen und dem erreichten Aufwand-Nutzen-Verhältnis liegen.	
Entscheidung	Welche Entscheidungen stehen an? Evtl. Korrekturen?	
Beteiligte	Interne und externe Beteiligte	
Start	Start der Maßnahmenumsetzung	
Ende	Voraussichtliches Ende der Maßnahmenumsetzung	
Nächste Termine für den Statusbericht:		

Tabelle 5: Eigene Darstellung: Maßnahmenstatusvorlage¹⁵⁹

¹⁵⁸ Vgl. Kap. 3.2.6 „6.Schritt: ‚Maßnahmen steuern und kontrollieren‘“

¹⁵⁹ In Anlehnung an Alwert und Will (2014), S. 26

Der aktuelle Fortschritt der Maßnahme sollte in die Maßnahmenübersicht eingetragen werden.

2. Bewertung des erreichten Nutzens und Abschluss der Maßnahme

Zum letzten Mal sollten WB-, Leitungs- und ein Vertreter des M-Teams zusammenkommen, um die Maßnahmen mit ihrem Nutzen zu besprechen. Die einzelnen Maßnahmen und ihr Nutzen werden im Hinblick auf die Ziele der Wissensbilanz diskutiert, evtl. korrigiert und bewertet. Dazu wird ein aktueller Maßnahmenstatus herangezogen. Die Bewertung erfolgt wie bereits in der Wissensbilanz mit der QQS-Bewertung. Sollte es Korrekturen oder Überarbeitungen geben, erhält das M-Team einen erneuten Maßnahmenauftrag zur Neuausrichtung der Maßnahme.¹⁶⁰

Wichtig bei jeder Maßnahme ist die Nachbereitung. Dazu kann wie in Kapitel 3.2.6 „Maßnahmen steuern und kontrollieren“ bereits aufgezeigt die Tabelle 4 für die Nachbereitung einer Maßnahme verwendet werden. Wichtig ist auch die Reflektion der Maßnahmen in beiden Teams. Sowohl das M-Team sollte sich mit dem Planen, Vorgehen und Ausführen der Maßnahmen im Positiven, als auch im Negativen auseinandersetzen. Aber auch das WB-Team und die Leitung sollten die Maßnahmen eventuell durch weitere Ergänzungen und Anpassungen abschließen.

Um den Überblick über die Maßnahmen nicht zu verlieren kann auch hier wieder ein Planungsboard verwendet werden. Die einzelnen Maßnahmen oder Maßnahmenbündel können als Einzel-Post-It beschrieben werden.

Alternativ auch kann Tabelle 6 sowohl über das interne Wiki dargestellt und verwendet werden, als auch auf einem Flipchart. Dort können übersichtlich positiv als auch negativ beendete Maßnahmen kurz dargestellt werden.

¹⁶⁰ Vgl. Kap. 3.2.6 „Maßnahmen steuern und kontrollieren“

Beendete Maßnahmen			
Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme mit Ziel, Ergebnis, Nutzen/Wirkung	Bewertung in %	Lessons Learned
Maßnahme 1			
Maßnahme 2			

Tabelle 6: Eigene Darstellung: Vorlage für beendete Maßnahmen

6 Fazit und Ausblick

Eine Wissensbilanz ist ein gezieltes Instrument zur Organisationsentwicklung. Sie zeigt den aktuellen Stand der Organisation aus interner Sicht und führt durch die intensive Kommunikation mit den beteiligten Mitarbeitern zu mehr Transparenz und einem gemeinsamen Zielbewusstsein in der Organisation.

Die Einführung der Wissensbilanz ergibt nur Sinn, wenn die daraus abgeleiteten Maßnahmen umgesetzt und nachhaltig verfolgt werden. Durch die Ergebnisse der Maßnahmen kann man den Erfolg der vorherigen Wissensbilanz in der Folgenden messen. Für die Umsetzung der Maßnahmen ist das beschriebene Management notwendig.

Es muss bewusst sein, dass durch das Maßnahmenmanagement die Wissensbilanz noch umfangreicher und komplexer im Gesamtkontext der Teilnehmer erscheinen wird. Dies wird dadurch relativiert, dass das Maßnahmenmanagement größtenteils nach Beendigung der Wissensbilanz stattfindet. Mit den vorgestellten Instrumenten ist es einfacher den Überblick zu behalten und die Maßnahmen zu managen. Wichtig ist, dass die Maßnahmen konsequent verfolgt werden und die Ergebnisse in die nächste Wissensbilanz miteinfließen. Nur dann kann man Verbesserungen und Erfolg messen. Das Maßnahmenmanagement benötigt zunächst weitere Personalkapazität. In Anbetracht des Verbesserungspotenzials ist der Einsatz eine gute Investition. Denn in den meisten Maßnahmen wird die Personalkapazität nicht auf Dauer beansprucht und kann in den Arbeitsalltag integriert werden. Besonders die Einführung von M-Teams verringert den Anteil an Arbeit einzelner Mitarbeiter. Wichtig ist dabei immer eine offene und zeitnahe Kommunikation zwischen Leitungs-Team und M-Team und innerhalb des M-Teams. Das Maßnahmenmanagement selbst fördert die Kommunikation unter den Mitarbeitern und zeigt deren Anteil am Geschäftserfolg und der Zielerreichung.

Der Stadtbücherei Würzburg steht nun die Einführung des Maßnahmenmanagements bevor. Inwieweit den Empfehlungen aus Kapitel 4 „Hand-

lungsfelder in der Stadtbücherei“ und Kapitel 5 „Maßnahmenmanagement-Modell für die Stadtbücherei Würzburg“ Folge geleistet wird, liegt im Ermessen der Stadtbücherei.

Der nächste Schritt der Stadtbücherei ist die kontinuierliche Wissensbilanzierung. Diese in Verbindung mit einem systematischen Maßnahmenmanagement ist ein integriertes Managementinstrument, das eine nachhaltige Entwicklung der Organisation unterstützt.¹⁶¹ Hierfür ist eine regelmäßige Erstellung und Überprüfung der Wissensbilanz und ihrer Ergebnisse notwendig. Welcher Turnus dafür gewählt wird, ist der Stadtbücherei überlassen. Dieser sollte so gewählt werden, dass er der Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation oder den Maßnahmen angepasst ist.¹⁶²

Die Erstellung einer Wissensbilanz ist schneller und weniger aufwendig in der Vorbereitung als noch bei der Vorherigen. Nur die Maßnahmen sind in Zukunft zweimal zu berücksichtigen. Einmal zu Beginn in der Phase der Vorbereitung der Wissensbilanz und am Ende bei der Ableitung von neuen Maßnahmen der Wissensbilanz. Zu Beginn macht sich der WB-Leiter mit Hilfe der Maßnahmenübersicht¹⁶³ einen Überblick über die aktuell laufenden und abgeschlossenen Maßnahmen aus der letzten Wissensbilanz, um der Diskussion und der Bewertungen in der neuen Wissensbilanz folgen zu können.¹⁶⁴ Im laufenden Workshop werden bestehende Maßnahmen aktualisiert und evtl. neue Maßnahmen definiert.¹⁶⁵

Für andere Organisation, die ebenfalls eine Wissensbilanz erstellt haben und nicht ausreichend Personal haben, um jede Maßnahme mit einem eigens dafür eingerichteten Team zu besetzen, können die Empfehlungen aus Kapitel 5 „Maßnahmenmanagement-Modell für die Stadtbücherei Würzburg“ ebenfalls hilfreich sein. Der Ablauf bleibt gleich, nur die Verteilung der Menge an Maßnahmen für ein M-Team kann flexibel an jede Organisation angepasst werden.

¹⁶¹ Vgl. Alwert und Wuscher (2014), S. 7

¹⁶² Vgl. Alwert und Wuscher (2014), S. 9

¹⁶³ S. Tabelle 5: Vorlage für die Maßnahmen-Übersicht

¹⁶⁴ Vgl. Alwert und Wuscher (2014), S. 11

¹⁶⁵ Vgl. Alwert und Wuscher (2014), S. 16

Fazit und Ausblick

Der in dieser Arbeit vorgestellte Handlungsprozess im Maßnahmenmanagement stellt eine Handlungsempfehlung für die Stadtbücherei Würzburg dar. Die Anwendung und Zusammenstellung von M-Teams sollte für jede Maßnahme, bzw. Maßnahmenbündel individuell entschieden werden. Da die Anwendung des Maßnahmenmanagements einer Wissensbilanz ein kaum erforschtes Feld ist, ist die Anwendung und Praktikabilität der Handlungsempfehlungen nicht komplett absehbar. Es bleibt abzuwarten inwieweit Theorie und Praxis zusammen agieren werden.

7 Anhang

A Deutsche Bibliotheksstatistik

Hier wurden nur Kennzahlen von ähnlich großen Bibliotheken ausgewählt.

Die Ähnlichkeit wurde mit einem Wert von über 95 Prozent festgelegt.

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Kennzahlenvergleich

DB S-ID	Name	% ähnlich	1: primäre Nutzer	6: Fläche, m ²	13: Bestand insges
AJ069	Stadtbibliothek Koblenz (Koblenz StB)	95.7	109922	3609	183826
AL285	Stadtbibliothek (Göttingen StB)	97.2	116420	2364	182880
JA868	Städtische Volksbücherei (Fürth StB)	97.2	121525	3558	190814
AH284	Stadtbücherei (Würzburg StB)	100.0	126827	3067	180826
AA472	Stadtbücherei (Ingolstadt StB)	98.5	129628	3732	176254

Zusammenfassung Ihrer Auswertung

Referenz-Werte von Bibliotheken gleichen Grundtyps (Fragebogens)...

Bestandsgrößenklasse :

DBV-Sektion:

Ähnlichkeit der ausgewählten Kennziffern (min.):

...aus der Treffermenge von BibS gemäß folgender Filterkriterien:

100.001 - 300.000

Sektion 2: ÖB von 100.000 bis 400.000 EW

95 %

Stand: 26.01.2015

www.bibliotheksstatistik.de

(c)
hbz
2015

B Deutsche Bibliotheksstatistik

Deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) - Kennzahlenvergleich

DBS-ID	Name	% ähnlich	1: primäre Nutzer	13: Bestand insges	66: Stellen (Plan)	67: Besch. Pers. insges.	94: Veranstaltung.	913: Pers. VZÄ pro Tsd. EW	914: Jahresöff.std. pro Pers. VZÄ
AC134	Bremerhaven StB	91.3	108000	159291	25.24	29	472	0.23	108.73
AF135	Darmstadt StB	92.2	151972	199183	32.83	41	513	0.20	125.90
GE231	Erlangen StB	92.8	107091	169164	25.50	37	386	0.24	125.86
AL285	Göttingen StB	95.7	116420	182880	24.75	30	536	0.20	161.90
GD822	Oldenburg StB	90.4	160272	198671	36.00	35	N	0.20	173.46
AJ069	Koblenz StB	93.5	109922	183826	29.00	28	350	0.25	193.93
AG267	Pforzheim StB	91.0	120709	212583	23.26	42	363	0.21	143.80
AH284	Würzburg StB	100.0	126827	180826	32.00	45	684	0.27	116.00
GB746	Heidelberg StB	91.2	139789	206939	42.50	51	276	0.28	83.77
AA472	Ingolstadt StB	97.0	129628	176254	24.50	38	537	0.20	191.80
JA868	Fürth StB)	92.0	121525	190814	15.00	20	389	0.14	272.44
AG243	Remscheid StB	90.8	111304	193430	22.28	25	199	0.20	167.01

Zusammenfassung Ihrer Auswertung

Referenz-Werte von Bibliotheken gleichen Grundtyps (Fragebogens)...

...aus der Treffermenge von BibS gemäß folgender Filterkriterien:

Bestandsgrößenklasse :

100.001 - 300.000

DBV-Sektion:

Sektion 2: ÖB von 100.000 bis 400.000 EW

Ähnlichkeit der ausgewählten Kennziffern (min.):

90 %

Stand: 11.02.2015

www.bibliotheksstatistik.de

(c) hbz 2015

Hier wurden nur Kennzahlen von ähnlich großen Bibliotheken ausgewählt. Die Ähnlichkeit wurde mit einem Wert von über 90 Prozent festgelegt.

C Projekt-Canvas

Maßnahmenplanung
(jh115@hdm-stuttgart.de)

[Share Canvas](#)
[Canvas History](#)
[Canvas Settings](#)

Participants ? Insert	Goals ? Insert	Users ? Insert	Activities ? Insert	Deliverables ? Insert
		User Benefits ? Insert		
Risks ? Insert	Milestones ? Insert	Constraints ? Insert	Scope ? Insert	
Insert Brainstorm Mode				

D Planungsboard für das M-Team

Ablauf Maßnahme XY

(jh115@hdm-stuttgart.de)

[Share Canvas](#)

[Canvas History](#)

[Canvas Settings](#)

Tasks ? Insert	Blocker ? Insert	Work in Progress ? Insert	Done ? Insert	Reviewed ? Insert

Brainstorming Space ? [Insert](#) [Brainstorm Mode](#)

E Flyer und vorläufige Vereinssatzung des Vereins zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e.V.



DIE ZIELE ...

... des Vereins sind:

1. Unterstützung der Stadtbücherei Würzburg – auch im Sinne von Lobbyarbeit
2. Einwerbung von Geld- und Sachspenden zur Weiterentwicklung der Stadtbücherei
3. Veranstaltung von Vorträgen, Autorenlesungen und sonstigen Unternehmungen im Sinne der Zielesetzung
4. Motivation von Mitgliedern oder Dritten, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse der Stadtbücherei in Form ehrenamtlicher Projekte anzubieten
5. Begleitung der Stadtbücherei zur Sicherung ihrer Qualität und Fortentwicklung
6. Organisation von Kooperationen
7. Öffentlichkeitsarbeit im Sinne der Vereinsziele



DER VORSTAND

1. Vorsitzender: Dr. Thomas Neumann
Stellvertreterin: Christine Martin
Schriftführerin: Brigitta Stahl
Schatzmeister: Thomas M. Paul

ANSCHRIFT

Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e. V.
c/o Stadtbücherei im Falkenhaus
Marktplatz 9 · 97070 Würzburg · post@vfw.de

Der Verein ist als gemeinnützig anerkannt.
Mitgliedsbeiträge, finanzielle und Sachleistungen sind somit steuerlich anzuerkennen.
Bei Beträgen unter 200 € genügt der Kontoauszug mit dem Verwendungszweck. Für Zuwendungen über 200 € erstellen wir gerne eine Spendenquittung.

Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e. V.
c/o Stadtbücherei im Falkenhaus
Marktplatz 9
97070 Würzburg

**Verein zur
Förderung der
Stadtbücherei
Würzburg e.V.**

BEITRITTSERKLÄRUNG UND SEPA-Lastschriftmandat

Hiermit erkläre ich meinen Beitritt zu dem gemeinnützigen Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e. V., Marktplatz 9, 97070 Würzburg · Gläubiger-ID: DE***** , Mandatsreferenz:

Name:	Vorname:	Geburts-tag:
Straße:	Plz:	Wohnort:
E-Mail:	Telefon:	
Ort:	Datum:	Unterschrift:
Kreditinstitut IBAN; DE	BIC:	

Als Mitgliedsbeitrag wähle ich: ☐ 25 €/Jahr (Standard) ☐ 15 €/Jahr (reduziert) _____ € (Förderbeitrag)
 Juristische Personen: ☐ 50 € (Standard) _____ € (Förderbeitrag). Der Bankzug erfolgt per SEPA-Basis-Lastschrift.
 Ich ermächtige den Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e. V., Zahlungen von meinem Konto mittels Lastschrift einzuziehen. Zugleich weise ich mein Kreditinstitut an, die vom Förderverein auf mein Konto gezogenen Lastschriften einzulösen.
 Hinweis: Ich kann innerhalb von acht Wochen, beginnend vom Belastungsdatum, die Erstattung des jeweiligen Betrags verlangen. Dabei gelten die mit meinem Kreditinstitut vereinbarten Bedingungen.



WAS BRINGT EINE MITGLIEDSCHAFT IM FÖRDERVEREIN?

- Die Stadtbücherei bekommt mehr Ressourcen - finanzielle und durch ehrenamtliches Engagement auch personelle
- Der Förderverein lädt regelmäßig zu Veranstaltungen ein
- Die Mitglieder erhalten Veranstaltungsinformationen schon vorab. Das heißt: Sie können sich zum Beispiel Karten für die Lesungen im »Literarischen Herbst« und »Literarischen Frühling« schon vor Erscheinen des offiziellen Programms reservieren
- »Allein im Falkenhaus«: Mitglieder können sich außerhalb der Öffnungszeiten für zwei Stunden in der Bücherei »einschließen« lassen: Musik hören, stöbern und ungestört Zeitungen und Zeitschriften lesen



WARUM EIN FÖRDERVEREIN?

Die Stadtbücherei Würzburg verzeichnet im Durchschnitt täglich über 2.000 Besucherinnen und Besucher. Das ist eine hohe Nachfrage. Auch das Interesse an aktiver Beteiligung ist enorm. Über 750 verschiedene Veranstaltungen organisieren und realisieren die Mitarbeitenden jedes Jahr.

Dazu braucht es ausreichend Ressourcen: personelle wie finanzielle. Doch die kommunalen Haushaltsmittel sind begrenzt. So müssen viele sinnvolle Aktivitäten unterbleiben und das Angebot kann nicht mehr ausgebaut werden. Eine zeitgemäße Entwicklung der Stadtbücherei unter diesen restriktiven Bedingungen ist eine große Herausforderung.

Der Förderverein möchte hier unterstützen. Durch ehrenamtliche Arbeit und das Einwerben neuer Mitglieder und Spenden soll die Arbeit unserer Würzburger Stadtbücherei gefördert werden.



Satzung

Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg

§ 1 Name, Sitz, Rechtsform

- (1) Der Verein führt den Namen „Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg“.
- (2) Der Verein hat seinen Sitz in Würzburg.
- (3) Der Verein ist in das Vereinsregister einzutragen. Nach der Eintragung führt er den Zusatz „e. V.“.

§ 2 Vereinszweck

1. Zweck des Vereins ist die Förderung
 - a. von Kunst und Kultur im Sinne von §52 Abs. 2 Nr. 5 AO
 - b. der Erziehung, Volks- und Berufsbildung im Sinne von § 52 Abs. 2 Nr. 7 AO
2. Dieser Zweck wird insbesondere verwirklicht durch
 - a. Sammeln von Sach- und Geldspenden zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Stadtbücherei
 - b. Veranstaltung von Autorenlesungen, Vorträgen und sonstigen Unternehmungen, die der steuerbegünstigten Zweckerreichung dienlich sind
 - c. Zuwendungen aus Mitgliedsbeiträgen, freiwilligen Spenden, Erlösen aus zweckdienlichen Veranstaltungen sowie den persönlichen Einsatz und die Öffentlichkeitsarbeit für die Zwecke der geförderten Stadtbücherei Würzburg
3. Diese Aktivitäten finden in Abstimmung und Zusammenarbeit mit der Bibliotheksleitung statt.

§ 3 Gemeinnützigkeit

- (1) Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Abschnitte „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung. Der Verein ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.
- (2) Die Mittel des Vereins dürfen nur für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Anteile am Überschuss und auch keine sonstigen Zuwendungen. Vereinsämter sind ehrenamtlich zu führen.
- (3) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 4 Mitgliedschaft / Mitgliedsbeitrag

- (1) Mitglied des Vereins können natürliche und juristische Personen werden.
Die Mitgliedschaft
wird durch eine Beitrittserklärung erworben
- (2) Die Höhe des Beitrages wird von der Mitgliederversammlung festgelegt

§ 5 Erlöschen der Mitgliedschaft

- (1) Die Mitgliedschaft erlischt durch Tod, Erlöschen der Rechtspersönlichkeit, Austritt oder Ausschluss aus dem Verein.
- (2) Der Austritt erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Vorstand. Der Austritt kann nur zum Ende eines Kalenderjahres gewährt werden, wobei eine Kündigungsfrist von drei Monaten zum Jahresende einzuhalten ist.
- (3) Ein Mitglied kann durch den Vorstand, der hierüber Beschluss zu fassen hat, aus dem Verein ausgeschlossen werden, wenn das Mitglied
 - a) einen Jahresbeitrag trotz schriftlicher Mahnung mit einer Fristsetzung von mindestens drei Monaten nicht bezahlt;
 - b) den Verein geschädigt oder sonst gegen seine Interessen schwerwiegend verstoßen hat;
 - c) in seiner Person einen sonstigen wichtigen Grund verwirklicht.

Vor Beschlussfassung über die Ausschließung ist dem auszuschließenden Mitglied Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Der Ausschließungsbeschluss ist schriftlich zu fassen und zu begründen und dem Mitglied zuzusenden. Gegen die Ausschließung kann das auszuschließende Mitglied die nächste anstehende Mitgliederversammlung anrufen, die über den endgültigen Ausschluss entscheidet. Bis zur Entscheidung der Mitgliederversammlung ruhen in diesem Fall die Mitgliedschaftsrechte des auszuschließenden Mitglieds.

§ 6 Rechte und Pflichten der Mitglieder

- (1) Jedes Mitglied ist zur aktiven Mitarbeit eingeladen und hat Anspruch auf
Unterrichtung
über die Tätigkeit des Vereins und die Mittelverwendung.
- (2) Die Mitglieder sind verpflichtet, die Ziele des Vereins nach besten Kräften zu fördern.
- (3) Die Mitglieder sind verpflichtet, den Jahresbeitrag zu entrichten.

§ 7 Organe des Vereins

Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung, der Gesamtvorstand und die/der Vorsitzende und die/der stellvertretende/r Vorsitzende (vertretungsberechtigter Vorstand im Sinne des § 26 BGB).

§ 8 Mitgliederversammlung

- (1) Die Mitgliederversammlung ist jährlich von dem 1. Vorsitzenden unter Einhaltung einer Einladungsfrist von zwei Wochen einzuberufen. Dabei ist die vom Vorstand festgesetzte Tagesordnung mitzuteilen.

Anhang

- (2) Der Vorstand hat unverzüglich eine Mitgliederversammlung einzuberufen, wenn das Vereinsinteresse es erfordert oder wenn mindestens 20% der Mitglieder die Einberufung unter Angaben von Gründen dies fordern.
- (3) Die Mitgliederversammlung hat insbesondere folgende Aufgaben:
 - a) Genehmigung des vom Vorstand aufgestellten Haushaltsplans für das kommende Geschäftsjahr
 - b) Wahl von zwei Kassenprüfern
 - c) Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Vorstands und dessen Entlastung
 - d) Entgegennahme des Kassenberichts mit Bericht der Kassenprüfer und deren Entlastung
 - e) Wahl des Vorstandes
 - f) Festsetzung der Höhe der Mitgliedsbeiträge
 - g) Beschlüsse über Satzungsänderung und Vereinsauflösung.
- (4) Über die Beschlüsse der Mitgliederversammlung ist ein Protokoll aufzunehmen, das von dem Versammlungsleiter und dem Protokollführer zu unterzeichnen ist.
- (5) Die Mitgliederversammlung ist ohne Rücksicht auf die Zahl der erschienenen Mitglieder beschlussfähig. Soweit durch Gesetz oder diese Satzung nichts anderes bestimmt ist, entscheidet sie grundsätzlich mit einfacher Stimmenmehrheit.
- (6) In der Mitgliederversammlung hat jedes Mitglied eine Stimme.

§ 9 Der Gesamtvorstand

- (1) Der Gesamtvorstand besteht aus
 - a) der/dem Vorsitzenden, der/dem stellvertretenden Vorsitzenden, der Schatzmeisterin / dem Schatzmeister und der Schriftführerin / dem Schriftführer sowie
 - b) mindestens drei weiteren Vorstandsmitgliedern und
 - c) der Leitung der Stadtbücherei Würzburg oder eine entsandter Vertreter.
- (2) Der Gesamtvorstand wird auf die Dauer von drei Jahren gewählt.
- (3) Dem Gesamtvorstand obliegt es, die Beschlüsse der Mitgliederversammlung auszuführen und die Ziele des Vereins zu verwirklichen.
- (4) Der Gesamtvorstand fasst seine Beschlüsse in Sitzungen, die von der/dem Vorsitzenden oder von der/dem stellvertretenden Vorsitzenden einberufen werden. Er ist beschlussfähig, wenn einschließlich der/des Vorsitzenden mindestens die Hälfte der Vorstandsmitglieder anwesend ist.
- (5) Über die Beschlüsse des Gesamtvorstands ist ein Protokoll aufzunehmen, das von dem Vorsitzenden und dem Protokollführer zu unterzeichnen ist.
- (6) Der Gesamtvorstand ist zu den Sitzungen durch den/die Vorsitzende/n unter Einhaltung einer Einladungsfrist von vier Wochen zu laden.

§ 10 Der Vorsitz

Die/der Vorsitzende und die/der stellvertretende Vorsitzende übernehmen die gesetzliche Vertretung des Vereins (Vorstand im Sinne des § 26 BGB)

und leiten den Gesamtvorstand. Sie führen die laufenden Vereinsgeschäfte einzelvertretungsberechtigt. Der/die Vorsitzende beruft die Mitgliederversammlung ein und leitet diese.

§ 11 Satzungsänderung

- (1) Eine Änderung der Satzung kann nur durch die Mitgliederversammlung beschlossen werden. Bei der Einladung ist die Angabe der zu ändernden Paragraphen der Satzung in der Tagesordnung bekannt zu geben. Ein solcher Beschluss bedarf der Mehrheit von zwei Dritteln der anwesenden Mitglieder.
- (2) Änderungen oder Ergänzungen der Satzung, die von der zuständigen Registerbehörde oder vom Finanzamt vorgeschrieben werden, werden vom Vorstand umgesetzt und bedürfen keiner Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung. Sie sind den Mitgliedern spätestens mit der Einladung der nächsten Mitgliederversammlung mitzuteilen.

§ 12 Haushaltsführung und Kassenprüfung

- (1) Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.
- (2) Der Jahresbeitrag ist bis Ende Januar an den Schatzmeister zu entrichten. Der Vorstand kann für bestimmte Gruppen von Mitgliedern beschließen, den Mitgliedsbeitrag befristet oder auf Dauer zu ermäßigen. Bei säumiger Zahlung erfolgt eine Mahnung in Textform.
- (3) Der Schatzmeister führt die Vereinskasse und ist für die ordnungsgemäße Haushaltsführung des Vereins verantwortlich.
- (4) Die Prüfung der Kasse und der Jahresrechnung erfolgt durch die Kassenprüfer. Sie können weitere Mitglieder des Gesamtvorstands im Sinne § 9, Absatz 1b sein und werden für drei Jahre gewählt. Wiederwahl ist möglich.

§ 13 Vereinsauflösung

- (1) Bei der Abstimmung über die Vereinsauflösung muss mindestens ein Drittel aller Mitglieder anwesend sein. Der Auflösungsbeschluss erfordert mindestens eine Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen.
- (2) Bei Beschlussunfähigkeit muss die/der Vorsitzende binnen vierzehn Tagen eine zweite Sitzung mit derselben Tagesordnung einberufen. Diese ist ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Vereinsmitglieder beschlussfähig. In der Einladung zu der zweiten Sitzung ist auf diese besondere Beschlussfähigkeit hinzuweisen.
- (3) Die Mitgliederversammlung bestimmt mit einfacher Mehrheit der Anwesenden zur Abwicklung der Geschäfte drei Liquidatoren.
- (4) Das bei Auflösung des Vereins oder bei Wegfall seines bisherigen Zwecks vorhandene Vereinsvermögen fällt an die Stadt Würzburg mit der Auflage, es zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg zu verwenden.

Anhang

Anja Flicker
(Leiterin Stadtbücherei)

Norbert Herrmann
(stellv. Leiter Stadtbücherei)

Dr. Thomas Neumann
(1. Vorsitzender)

Christine Martin
(stellv. Vorsitzende)

Thomas Paul
(Kassier) (

Brigitta Stahl
Schriftführerin)

Gunther Schunk
(Beisitzer)

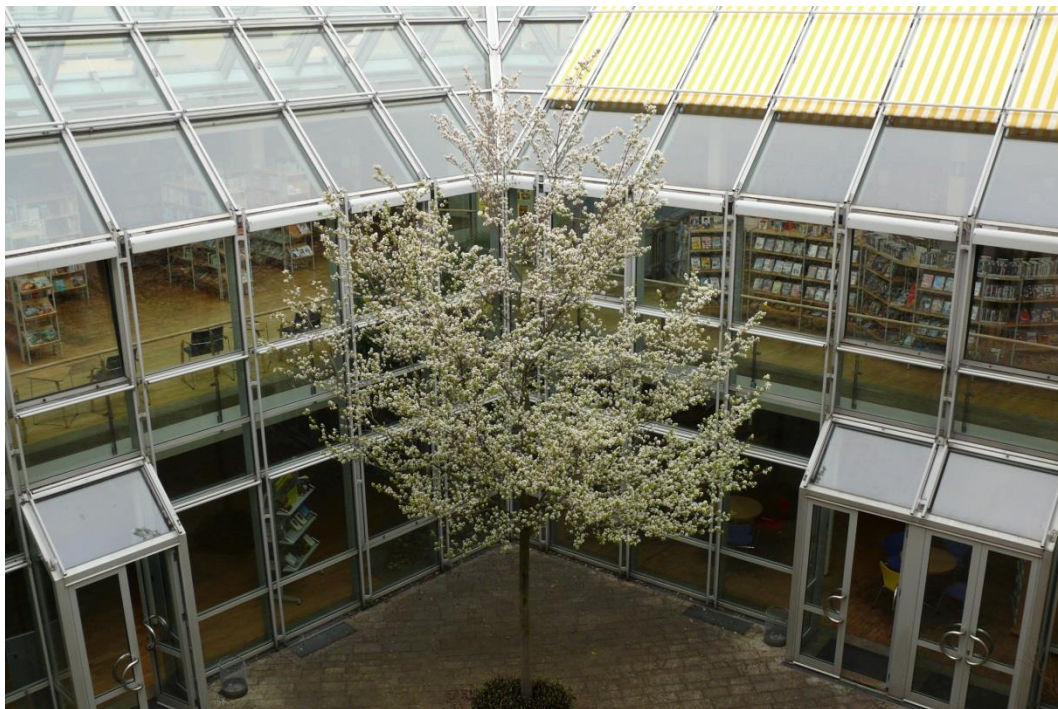
F Bilder und Grundriss des Innenhofs



Ansicht aus nördlicher Richtung



Ansicht aus nord-westlicher Richtung



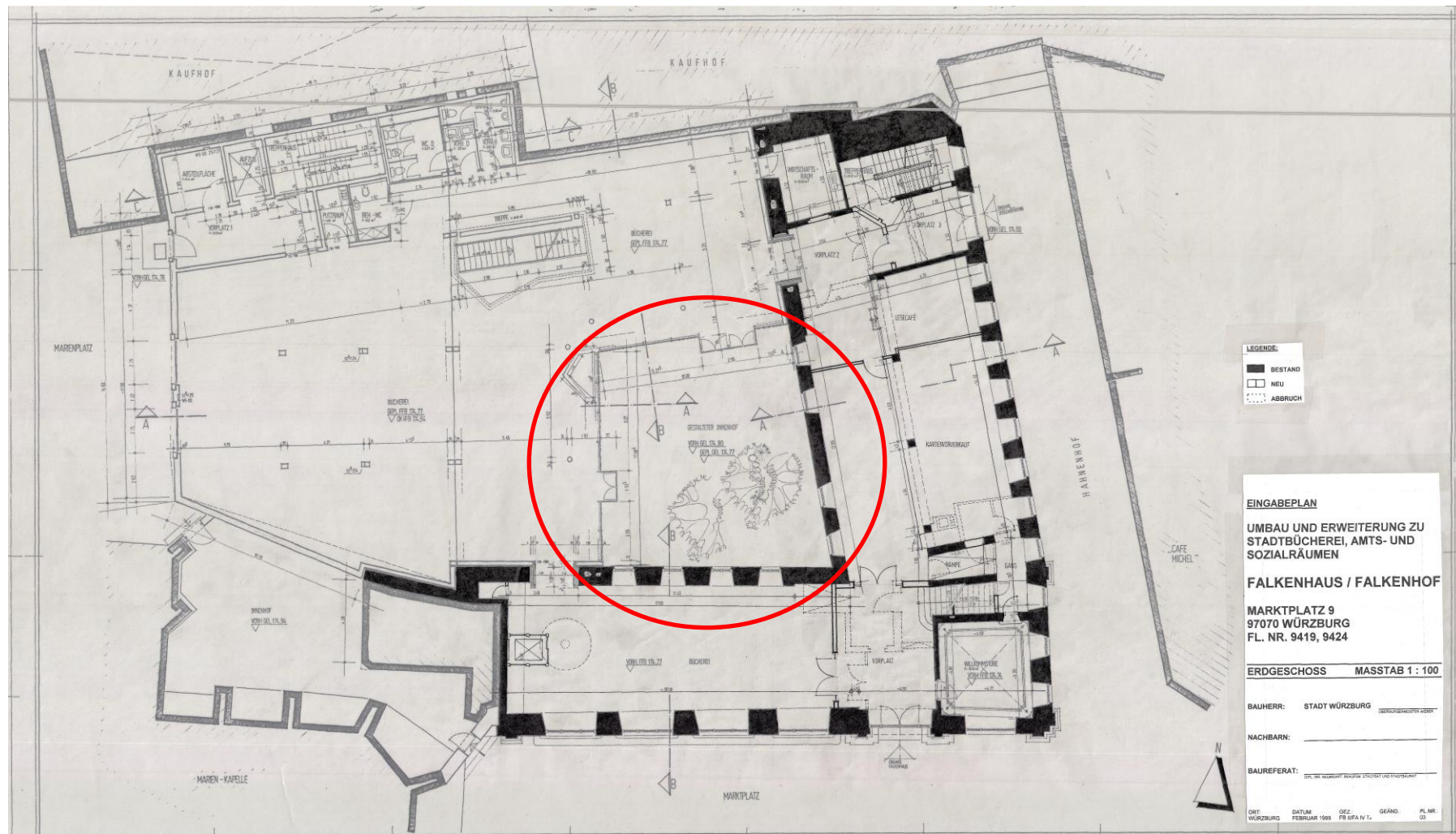
Ansicht aus süd-östlicher Richtung



Ansicht aus nord-westliche Richtung



Ansicht aus südlicher Richtung



Grundriss des Erdgeschosses des Falkenhaus (in rot eingekreist ist der Innenhof)

8 Literaturverzeichnis

- Alwert, K. (2005). Wissensbilanzen. Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis. In K. Mertins, K. Alwert & P. Heisig (Hrsg.), *Wissensbilanzen* (S. 20–39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Alwert, K. (2006). *Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen. [Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode]* (Berichte aus dem Produktionstechnischen Zentrum Berlin). Stuttgart: Fraunhofer IRB-Verl.
- Alwert, K. (2012). Auf den Weg in die wissensbasierte Wirtschaft. In P. Pawlowsky & L. Edvinsson (Hrsg.), *Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis* (S. 97–134). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Alwert, K., Bornemann, M., Will, M. & Wuscher, S. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Hrsg.). (2013). *Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Zugriff am 29.11.2014. Verfügbar unter http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013.pdf
- Alwert, K. & Will, M. (Kohl, H., Hrsg.). (2014). *Leitfaden Maßnahmen managen. Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Zugriff am 28.12.2014. Verfügbar unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-311242.html>
- Alwert, K. & Wuscher, S. (Kohl, H., Hrsg.). (2014). *Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung. Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Zugriff am 28.12.2014. Verfügbar unter <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-311247.html>
- Arbeitskreis Wissensbilanz. (2011, 17. Januar). *Arbeitskreis Wissensbilanz. Methode. Überblick*. Zugriff am 03.12.2014. Verfügbar unter <http://akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm>
- Birkle, A.-C. & Schmidt, U. (2011). Maßnahmencontrolling im Anschluss an eine Wissensbilanzierung im EnbW-Konzern. In R. Maier (Hrsg.), *WM 2011 - 6th Conference on Professional Knowledge Management - from knowledge to action. 6. Konferenz "Professionelles Wissensmanagement"*, 21.-23. Februar 2011, Innsbruck, Austria (GI-edition proceedings, Bd. 182, S. 180–187). [Bonn]: Ges. für Informatik.
- Bornemann, M., Edvinsson, L., Mertins, K., Heisig, P., Alwert, K. & Kivikas, M. (2005). Wissensbilanzen - Made in Germany. Ein Praxisbericht. In K. Mertins, K. Alwert & P. Heisig (Hrsg.), *Wissensbilanzen* (S. 41–53). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Bornemann, M. & Reinhardt, R. (2008). *Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien*. Berlin: Erich Schmidt.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. & Voigt, B. (2011). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen* (2., durchges. Aufl.). Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (Management, 12., aktualis. u. erw. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Fraunhofer IPK. (2013) Wissensbilanz - Toolbox [Computer software]: incowia GmbH.
- Heisig, P. (2005). Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung. Ein Überblick. In K. Mertins, K. Alwert & P. Heisig (Hrsg.), *Wissensbilanzen* (S. 337–359). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen. (o.J.). *DBS - Deutsche Bibliotheksstatistik. Variable Auswertung*. Zugriff am 26.01.2015. Verfügbar unter <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/dynrep/adrbrowser/bibs.php>
- Hochschule der Medien Stuttgart, Dr. Richard Stang (Mitarbeiter). (o.J.). *Learning-Research Center*, Hochschule der Medien Stuttgart. Zugriff am 16.02.2015. Verfügbar unter <http://learning-research.center/>
- Internationaler Bund. (o.J.). *IB Freiwilligendienste: Im Inland. Im Inland. Informationen für Einsatzstellen*, Internationaler Bund. Zugriff am 17.02.2015. Verfügbar unter <http://ib-freiwilligendienste.de/mainnavigation/freiwilligendienste-im-inland/informationen-fuer-einsatzstellen/im-inland/>
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2012). Teamentwicklung und Teamführung. In P. Heimerl (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung* (S. 559–594). Wien: facultas.wuv.
- Klug, A. K. (2010). *Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken. Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells "Wissensbilanz - Made in Germany"* ; *Innovationspreis 2010* (B.I.T.online - Innovativ, Bd. 25). Wiesbaden: Dinges & Frick.
- Pirsich, V. (2005). Förderer und kulturpolitischer Partner, Kulturveranstalter und Arbeitgeber. Der Freundeskreis der Stadtbücherei Hamm e.V. (fsh). In P. Hauke (Hrsg.), *"With a little help from my friends"* (Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken, ein Handbuch; [Dokumentation der Fachtagung "Bibliotheken Fördern - Freundeskreise und Fördervereine", veranstaltet vom Weiterbildungszentrum der Freien Universität Berlin am 25. Mai 2005], S. 93–120). Bad Honnef: Bock + Herchen.

- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G. & Wiedemann, C. (2013). *Strategie-Leitfaden für die Praxis*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag /Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=4419833&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Proud Sourcing GmbH. (o.J.). *canvanizer. Brainstorm better concepts. Together with your team*. Verfügbar unter <https://canvanizer.com/choose/project-management-canvases>
- Sichler, R. (2012). Psychologische Aspekte im Personalmanagement. Motivation, Mitarbeiterbindung, Anerkennung. In P. Heimerl (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung* (S. 439–494). Wien: facultas.wuv.
- Stadtbücherei Würzburg (Hrsg.). (2011). *Wissensbilanz 2010/2011*, Würzburg.
- Stadtbücherei Würzburg (Hrsg.). (2014a). *Wissensbilanz 2014. Intellektuelles Kapital erfolgreich einsetzen*, Würzburg. Zugriff am 29.12.2014.
- Stadtbücherei Würzburg (Hrsg.). (2014b). *Wissensbilanz. Intellektuelles Kapital erfolgreich einsetzen*. Internes Dokument, Würzburg. Zugriff am 04.12.2014.
- Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e.V. (Hrsg.). (2014). *Verein zur Förderung der Stadtbücherei Würzburg e.V.*
- Wagner, D., Grawert, A. & Langemeyer, H. (1993). *Cafeteria-Modelle. Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräfte* (Schriften / Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Bd. 11). Stuttgart: Schäffer-Poeschel; Verl. Neue Zürcher Zeitung.